Manual para estructurar firmas de Contadores Públicos

AUDITORÍA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

COMPILADO POR
Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente CAPPI

Manual para estructurar firmas de Contadores Públicos

AUDITORÍA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

COMPILADO POR
Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente CAPPI

MANUAL PARA
ESTRUCTURAR FIRMAS
DE CONTADORES PÚBLICOS

MANUAL PARA ESTRUCTURAR FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS

Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

Derechos reservados:
© 2018 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas 11700, Ciudad de México
www.**imcp.org.mx**
© 2018 María Alicia Benavides, Domingo Burciaga Alvarado, Rodolfo José Luis Figueroa Lorrabaquio, Jaime Hernández Romero, Ricardo Martínez Cureño, Miguel Ángel Mayorga Acevedo, Juan Carlos Prado Casillas, José de Jesús Prado Arciniega, Javier Rojas Palma, Juan Carlos Rueda López y Gricelda Alicia Soto Alvarado

Manual para Estructurar Firmas de Contadores Públicos
ISBN 978-607-8552-22-1
1a edición, abril de 2018

EDITORIAL
Azucena García Nares Gerencia editorial
Norma Berenice San Martín López Coordinación editorial
Jorge Alejandro Medina Arriaga Coordinación de diseño
Gabriela Salcedo Martínez Diseño de portada
Elizabeth Martínez Suástegui Diagramación
Roberto Chávez Sánchez Corrección de estilo
José de Jesús González Gutiérrez Producción
Shutterstock® Images Banco de imágenes

Conversión gestionada por:
Sextil Online, S.A. de C.V./ Ink it ® 2018.
+52 (55) 52 54 38 52
contacto@ink-it.ink
www.ink-it.ink

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra debe ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento previo y por escrito del editor.

Publicado en México/*Published in Mexico*

COMISIÓN DE APOYO A LA PRÁCTICA PROFESIONAL INDEPENDIENTE (CAPPI)

María Alicia Benavides Pintos

Domingo Burciaga Alvarado

Rodolfo José Luis Figueroa Lorrabaquio

Jaime Hernández Romero

Ricardo Martínez Cureño

Miguel Ángel Mayorga Acevedo

Juan Carlos Pardo Casillas

José de Jesús Prado Arciniega

Javier Rojas Palma

Juan Carlos Rueda López

Gricelda Alicia Soto Alvarado

Fue bajo los auspicios de nuestro Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., del periodo 1986-1987, Víctor Mendívil Escalante, que se creó, por medio de la Vicepresidencia de Práctica Externa, la Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente (CAEI).

La CAEI estuvo vigente de 1987 a 1999 y por la similitud de sus finalidades se unió con la Comisión Orientadora de la Práctica Profesional Independiente (COPPI), creándose la Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente (CAPPI), dependiente de la

Vicepresidencia de Práctica Externa del IMCP.

Nuestra Comisión ha logrado entre sus integrantes un gran espíritu de compañerismo y amistad, que nos alienta a continuar con nuestra misión y nuestro grupo.

La CAPPI actualmente se compone de 11 integrantes, bajo la estructura de un presidente, un secretario-tesorero, cuyo perfil es el en seguida señalado y se rige por un reglamento aprobado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C (IMCP):

a) Ser Contador Público Certificado afiliado al IMCP.

b) Contar con una experiencia profesional continua mínima de cinco años.

c) Contar con la capacidad técnica necesaria para ser miembro de la Comisión y gozar de prestigio profesional en el desempeño de sus actividades.

d) Lograr un mínimo de asistencias y puntualidad, conforme al reglamento

e) Lograr un mínimo de participaciones conforme al Reglamento.

Integrantes actuales y lugar de residencia

1. María Alicia Benavides Pintos	Monterrey, N.L.
2. Domingo Burciaga Alvarado	Monterrey, N.L.
3. Rodolfo José Luis Figueroa Lorrabaquio	Villahermosa, Tab.
4. Jaime Hernández Romero	Ciudad de México
5. Ricardo Martínez Cureño	Ciudad de México
6. Miguel Ángel Mayorga Acevedo	Monterrey, N.L.
7. Juan Carlos Pardo Casillas	Monterrey, N.L.
8. José de Jesús Prado Arciniega	Ciudad de México
9. Javier Rojas Palma	Ciudad de México
10. Juan Carlos Rueda López	Acapulco, Gro.
11. Gricelda Alicia Soto Alvarado	Monterrey, N.L.

Otros libros preparados por la CAPPI, editados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, son:

- ***Carta de sugerencias como producto de la auditoría de estados financieros***. Nos da una serie de elementos de gran relevancia para la elaboración de este valioso documento.
- ***Programas para evaluaciones fiscales en empresas comerciales e industriales***. Ayuda a los profesionales de la Contaduría Pública en el debido cumplimiento de las principales disposiciones fiscales federales.

Además de los libros antes listados que se editan y comercializan por medio del IMCP, la CAPPI ofrece cursos y pláticas en los colegios federados al Instituto y en instituciones de educación superior.

Como ya se ha expresado, la finalidad de la CAPPI es apoyar a nuestros colegas en su práctica profesional independiente.

Aprovechamos para agradecer el apoyo del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, de la Vicepresidencia de Práctica Externa y de los colegios federados por su comprensión, que con su auspicio a nuestras pláticas nos alientan a continuar con nuestra aportación, siempre con un espíritu de servicio para quienes llevan a cabo la práctica profesional independiente. Así, reiteramos estar a sus órdenes en la parte que nos atañe, por medio de cualquiera de los colegios de contadores federados al IMCP.

Presidente
C.P.C. Domingo Burciaga Alvarado
domingo@burciagamendoza.com

Secretario-Tesorero
C.P.C. Miguel Ángel Mayorga Acevedo
mmayorga@mayorgaconsultores.com

Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente
Instituto Mexicano de Contadores Púbicos
2015-2017

Fri
Wed

PRÓLOGO A LA EDICIÓN 1997

Hace 10 años fui distinguido con el encargo de hacer la presentación del *Manual para Estructurar y Organizar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos*. En ello influyó, quizá, el que años atrás había sido parte activa en el diseño y realización de un curso que desde entonces ofrece el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), para orientar a los participantes en ciernes respecto a las mejores formas de lanzarse al ejercicio independiente de la profesión, y de hecho que de ese curso surgió después el *Manual*.

Hace 10 años dije que el *Manual* "(era) es el producto generoso de colegas que tienen sus propias Firmas y que sin egoísmo alguno vaciaron en él lo mejor de sus vivencias profesionales, en beneficio de ejercitantes que habrán de ser sus competidores, lo cual no ignoran". El fondo de esa afirmación, a mi juicio contundente por válida, es bellísimo.

Es cierta y generosa y se convierte en la historia misma de la profesión como tal, que a través de esos actos de conciencia y bondad de sus integrantes, en su plenitud y madurez consolidan la espléndida fortaleza del IMCP hasta llevarlo a ser, como es, el más sólido cuerpo colegiado de cuantas profesionales hay. No hay más que asomarse a su Fondo Editorial para así confirmarlo. Y de ese Fondo forma parte ese *Manual*.

Ahora, 10 años después, en la representación que gentilmente me solicitan no puedo más que pensar en lo mismo, porque sus editores cumplen cabalmente con las reglas de la fidelidad; además de congruentes son consistentes, fieles todos los días a su profesión - Instituto- profesión.

Cuánto y más, cuando al revisar la edición ampliada y mejorada del *Manual* encuentro en ella afinaciones y enriquecimientos que, además de avalar esa fidelidad de los responsables a cargo de esta nueva versión, son augurio de su aceptación y éxito, sostenido y creciente, el mismo que siempre tuvo la primera edición. Que así sea.

C.P. Humberto Murrieta Necoechea (QEPD)

PRÓLOGO

Los cambios en el entorno donde nuestra profesión interactúa, como son: el avance tecnológico, la diversificación de operaciones económicas cada vez más complejas, el comercio electrónico y las nuevas formas en que las empresas se constituyen y realizan operaciones, obligan a la profesión de la Contaduría Pública a llevar a cabo modificaciones importantes en la manera tradicional de constituir y operar una Firma de Contadores Públicos.

Primeramente, en nuestro país se ha consolidado el uso de medios electrónicos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y también para la celebración de operaciones financieras y sobre todo de comprobación, el procesamiento de todas las operaciones contables que con anterioridad se efectuaban en forma manual y utilizando papel ha sido sustituido por conceptos tales como Firma electrónica avanzada, documentos digitales, contabilidad electrónica, etc.; forman parte del lenguaje común en todos los ámbitos.

El formar parte de un mundo globalizado implica la implementación de regulaciones que son aceptadas a nivel mundial, como son normas contables y de auditoría, disposiciones relativas al lavado de dinero, la comercialización de bienes y servicios a precios determinados por regulaciones aceptadas mediante acuerdos internacionales.

A raíz de estos y otros cambios los profesionales de la Contaduría Pública, para mantenerse a la vanguardia en la prestación de sus servicios, han experimentado una serie de transformaciones con relación a la forma tradicional de iniciar una Firma de servicios profesionales de contadores.

Este libro pretende ser una guía para todos aquellos Contadores Públicos que tengan la intención de iniciar y consolidarse formalmente como prestadores de servicios independientes.

La estructura de esta obra contempla desde la constitución y administración de una Firma de contadores, los servicios básicos que pueden prestarse, estrategias de crecimiento y hasta las diversas disposiciones regulatorias que deban cumplirse.

El compromiso de la Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente (CAPPI) es preparar libros que incluyan las mejores prácticas observadas por las Firmas ya establecidas y que amablemente han compartido sus experiencias con los miembros de ésta comisión para beneficio de la profesión contable.

Consideramos que es elemental saber cómo administrar nuestra propia práctica profesional, pues no es común que esta cuestión se imparta en las universidades e Instituciones de Educación Superior, ni existe un libro que aborde estos temas. Por ello, reiteramos que esta aportación resulta un valioso elemento de consulta para los colegas que inician su práctica

profesional en forma independiente y también para quienes deseen optimizar la administración de su práctica, aun cuando lleven varios años ejerciendo.

Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente
2017

INTRODUCCIÓN

La decisión de establecer una Firma de Contadores Públicos es una cuestión de valor y riesgo, implica renunciar a la comodidad y seguridad de tener un sueldo predeterminado y cambiarla por la incertidumbre y esperanza de lograr una mejora en los ámbitos personal, profesional y económico. Esta decisión puede tomarse en forma personal o conjuntamente con colegas que compartan la inquietud de iniciar y desarrollar una Firma de contadores.

Sin embargo también puede ser que la Firma de Contadores Públicos ya se encuentre establecida y requiera solo algunos pequeños ajustes en su funcionamiento y operación.

Este libro incluye un capítulo específico que orienta al profesional independiente en las distintas opciones que las leyes permiten para la constitución y operación de una Firma, así como las ventajas y desventajas de cada una de las opciones sugeridas, contempla el hecho de que el profesional decida trabajar en forma individual sin constituir una sociedad. En ambos casos se deberá determinar claramente los servicios que se puedan prestar considerando la experiencia profesional del contador y/o los integrantes de la Firma.

Si se opta por la constitución de la Firma de contadores, se tiene que decidir si es necesario el apoyo de otros profesionales como pueden ser: especialistas en tecnología de información, actuarios, abogados, economistas, etc. Se incluye un capítulo de las distintas opciones que se tiene para trabajar con otros profesionales.

Los honorarios y contraprestaciones recibidas es un tema central de este libro y provee diversos criterios para la determinación de las cuotas a cobrar por cada uno de los servicios prestados.

Por último la presente obra abarca temas relacionados con la administración de la Firma, estrategias de crecimiento y regulaciones cuando se prestan servicios contables específicos.

Esperamos que las expectativas de los profesionistas que se inician en el ámbito independiente tengan una herramienta más para lograr el éxito de esta su nueva empresa.

CAPÍTULO 1
REGULACIONES

La naturaleza de la Contaduría Pública responde a una necesidad social en el ámbito económico y financiero, por lo que resulta de vital importancia que el Contador Público conozca y observe todas las disposiciones legales y normativas aplicables al ejercicio y campo de actuación profesionales para satisfacer a cabalidad dichos requerimientos.

Este capítulo ofrece al lector un compendio de las principales disposiciones de orden público, inherentes a la personalidad y actuación profesional del Contador Público que ejerce en forma independiente. Además, menciona las disposiciones normativas fundamentales de observancia obligatoria, emitidas y adoptadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., como organismo rector de la profesión contable organizada en nuestro país.

Por lo tanto, puede servir como un documento de consulta para todo Contador Público, en especial para aquel que quiera o actúe en forma independiente; asimismo, se recomienda consultar las leyes y disposiciones normativas vigentes señaladas para su comprensión, mejor conocimiento y adecuada observación.

1.1 En el ejercicio profesional

1.1.1 Derecho y garantía constitucional

El Artículo 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) garantiza la libertad de profesión, siendo lícita, siempre que no afecte a otra persona y se cuente con la autorización respectiva.

Con fundamento en esta garantía individual consagrada en la ley suprema de nuestro país, el Contador Público puede ejercer su profesión en cualquier estado de la República Mexicana, satisfaciendo las disposiciones reglamentarias contenidas en la Ley General de

Profesiones y Ley de Profesiones de la entidad federativa correspondiente, así como obtener por sus servicios una justa retribución determinada por su pleno consentimiento.

1.1.2 Ley General de Profesiones

Por disposición constitucional, la Ley General de Profesiones determinará en cada estado de la Federación cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deben reunirse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo. En consecuencia, es necesario que el Contador Público conozca y observe lo dispuesto en la Ley de Profesiones de la entidad federativa en donde ejerza (en términos generales las disposiciones relativas a esta ley, en los estados de la República Mexicana son similares).

Asimismo, la Ley General de Profesiones contempla los siguientes aspectos: disposiciones generales, del Registro Público para el ejercicio profesional, profesiones que requieren título, el ejercicio profesional, colegios de profesionistas, servicio social obligatorio, infracciones, delitos, sanciones y recursos.

1.1.3 Derecho de asociación

El Artículo 9° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) garantiza también la libertad de asociación de personas con cualquier objeto lícito, no solo en forma transitoria, sino permanente para constituir sociedades, asociaciones y otras figuras jurídicas.

Esta garantía individual permite a los Contadores Públicos sumar esfuerzos y capacidades para el desempeño de su profesión y constituir personas morales que hagan posible su crecimiento y diversificación, para satisfacer las necesidades de los usuarios de sus servicios.

1.1.4 La importancia de formar parte del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP)

El profesional de la Contaduría Pública, a efectos de lograr observar en su práctica cotidiana una destacada trayectoria, debería formar parte de un colegio de Contadores Públicos afiliado al IMCP.

Algunas de las ventajas de pertenecer a un cuerpo colegiado son:

- Pertenecer a la institución de mayor prestigio en el ámbito contable a nivel nacional con representación y reconocimiento internacional.
- Contar con información actualizada y de vanguardia.
- Contar con representación ante autoridades gubernamentales en cuestión de trámites y en la elaboración de propuestas que apoyan a los profesionales de la contabilidad.
- Interacción con colegas participantes en los diferentes sectores de nuestro país.

- Desarrollo profesional, ya que los Colegios dan la oportunidad de actualizar, mejorar y completar su formación universitaria mediante cursos, diplomados, publicaciones y distintas actividades enfocadas al desarrollo de la competitividad profesional en todos los campos del ejercicio de la Contaduría Pública.
- Participar en las comisiones del IMCP y de los colegios federados.
- Certificación profesional avalada por el IMCP.
- Certificación general o por disciplinas: Contabilidad, Contabilidad Gubernamental, Contabilidad y Auditoría Gubernamental, Fiscal, Finanzas y LFPIORPI.
- La certificación general está reconocida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés) y por el Instituto de Contadores Certificados de Canadá (CICA, por sus siglas en inglés).
- Difusión de disposiciones y circulares emitidas por entidades hacendarias, regulatorias y normativas del país.

1.1.4.1 El Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El Instituto es una federación fundada en 1923, que se conforma de 60 colegios de profesionistas que agrupan a más de 20 mil Contadores Públicos asociados en todo el país.

Es un organismo eminentemente social que persigue como propósito primordial atender a las necesidades profesionales y humanas de sus miembros, para así elevar su calidad y preservar los valores que han orientado la práctica de la carrera de Contador Público.

Es una institución normativa, puesto que de ella han emanado disposiciones como el Código de Ética Profesional, que establece las reglas de conducta que todo asociado debe cumplir para ser considerado parte de esta institución.

Durante más de 30 años fue el cuerpo normativo en principios de contabilidad generalmente aceptados, y ahora ha delegado esta función en el organismo independiente Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF).

Desde hace más de 20 años estableció un programa de educación profesional continua, que ha servido como base para que desde 1998 se haya creado la certificación profesional del Contador Público. Es la primera institución en México que en el año 2005 recibió el certificado de idoneidad para actuar como entidad certificadora por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Este organismo emite la normatividad relativa al trabajo del auditor independiente, normas que son utilizadas en diversos países además de México.

En un entorno global el IMCP pertenece al organismo regional AIC (Asociación Interamericana de Contabilidad), que agrupa a la profesión de toda América, y al organismo mundial IFAC (*International Federation of Accountants*).

La máxima autoridad del IMCP reside en la Asamblea General de Socios, conformada por todos los contadores asociados a alguno de los colegios federados que forman parte del IMCP. El órgano de gobierno lo constituye la Junta de Gobierno integrada por el Comité Ejecutivo Nacional y los Presidentes de los 60 colegios federados.

A continuación se muestra la clasificación por regiones de los colegios e institutos de Contadores Públicos afiliados al IMCP (http://imcp.org.mx/category/colegios-federados).

1.1.4.2 Disposiciones fundamentales del IMCP y de sus colegios federados

Las disposiciones fundamentales que deben ser observadas por los Contadores Públicos que ejercen la profesión son las siguientes:

- Estatutos y reglamentos.
- Código de Ética Profesional.
- Norma de Control de Calidad aplicable a las Firmas que desempeñen trabajos de Aseguramiento.
- Norma de Desarrollo Profesional Continuo.
- Normas de Información Financiera.

• Normas de Auditoría y Normas para Atestiguar.

• Reglamento de Certificación.

El Contador Público debe conocer, observar y hacer que se observen las disposiciones primordiales en el ejercicio de su profesión, así como las que tengan el carácter de fundamentales del colegio o instituto federado al IMCP al cual pertenezca.

1.2 Diversas formas de constituirse y operar

Como se menciona en líneas anteriores, una vez tomada la decisión de trabajar en forma independiente la profesión contable, se puede optar por constituir una Firma de Contadores Públicos bajo alguna de las siguientes modalidades o bien ejercer como persona física prestadora de servicios:

1.2.1 Sociedades civiles

El desarrollo profesional de un Contador Público lo conduce a tener un crecimiento, ya sea en la cartera de clientes a quienes otorga sus servicios profesionales, en los servicios que proporciona o en ambos. Lo anterior implica la posibilidad de incrementar su estructura organizacional para continuar prestando, de manera eficaz, sus servicios profesionales y mantener su ritmo de crecimiento.

Al hacerlo tiene varias alternativas y una de ellas, quizá la que se da con más frecuencia, es la de asociarse con su(s) colaborador(es) más cercano(s) o con otro(s) colega(s), buscando siempre la superación profesional en un ambiente de armonía, estudio y trabajo. Si este fuera el camino que eligiera, lo más recomendable es constituirse como sociedad civil, ya que eminentemente este tipo de sociedades son prestadoras de servicios.

La definición de este tipo de sociedad establecida en el Código Civil (Artículo 2688) es la siguiente:

> “Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico; pero que no constituya una especulación comercial”.

1.2.1.1 Disposiciones legales aplicables a las sociedades civiles

El Título Décimo primero del Código Civil Federal en su Apartado II referente a las sociedades establece el siguiente índice:

Capítulo	Disposiciones
I	Generales
II	De los socios

III	De la administración de la sociedad
IV	De la disolución de la sociedad
V	De la liquidación de la sociedad

1.2.1.2 Contrato de Sociedad

El contrato de sociedad debe constar por escrito para ser válido, bastando para ello un documento privado, pero cuando se aporten a la sociedad bienes cuya transferencia tenga que constar en escritura pública, el contrato de sociedad deberá observar esta formalidad. Lo anterior, de conformidad con el Artículo 2690 del Código Civil. Además, el Artículo 2693 del Código Civil establece que el contrato de sociedad debe contener:

I Los nombres y apellidos de los otorgantes

II La razón social

III El objeto de la sociedad

IV El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir

Después de la razón social se agregarán las palabras “Sociedad Civil”, en la práctica se utilizan las siglas S.C., sin que esté establecido en la ley (Artículo 2699).

El Artículo 2694 del Código Civil establece que para que el contrato de sociedad produzca efectos en relación con terceros, debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles. A continuación se destacan los aspectos relevantes a considerar en una sociedad civil:

• Derechos de los socios.

• Obligaciones de los socios.

• Órganos de la sociedad.

Resulta oportuno señalar que para elegir la razón social que la Firma vaya a tener se debe de cumplir cabalmente lo que menciona el Código de Ética Profesional en su Artículo 250.3 que establece lo siguiente:

> “Una Firma de Contadores Públicos deberá contener en su razón social el nombre de, al menos, un Contador Público que sea o haya sido socio, y no podrá usar denominaciones sociales ni expresiones de autoelogio. Asimismo solo podrá ostentarse como Firma de Contadores Públicos cuando tenga como finalidad ejercer en el campo de la Contaduría Pública, y más de 50% de sus socios sean Contadores Públicos; en este caso, la Firma deberá exigir a sus miembros no Contadores Públicos el respeto a las normas contenidas en este Código de ética en todo aquello que les sea aplicable”.

La escritura de una Sociedad Civil u otro tipo como una Sociedad Anónima mediante la que se constituya una Firma de Contadores Públicos, deberá contener antes de los estatutos la siguiente información: Ciudad en la que se está constituyendo la S.C. o S.A., el nombre del notario y número de notaría a su cargo, las personas que están compareciendo para constituir la Sociedad y los fundamentos legales para la constitución de la Sociedad.

1.2.1.3 Estatutos idóneos para una sociedad civil

Son aquellos que deben contemplar con la mayor claridad posible, el o los objetivos de la sociedad, los derechos y obligaciones de los socios, las categorías de los socios (en su caso), la forma de participación de las utilidades, de aceptación de nuevos socios, de separación, retiro o muerte de los socios. Es muy importante que desde que se tome la decisión de crear una sociedad, los socios acuerden todas las políticas que consideren correctas para el buen manejo de la sociedad.

En el Capítulo 9 Apéndices punto 9.1. se muestra un ejemplo de estatutos sociales de una Firma de Contadores Públicos.

1.2.2 Sociedades Reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)

Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

I. Sociedad en nombre colectivo;

II. Sociedad en comandita simple;

III. Sociedad de responsabilidad limitada;

IV. Sociedad anónima;

V. Sociedad en comandita por acciones;

VI. Sociedad cooperativa, y

VII. Sociedad por Acciones Simplificada.

Aunque como se observa, existen diversas formas de constituirse en sociedad, en la práctica, cuando las Firmas de Contadores Públicos no son sociedades civiles comúnmente se constituyen como sociedades anónimas.

Los artículos que regulan la constitución y las operaciones de las sociedades anónimas son del 87 al 206 de LGSM.

Una opción más reciente para que un Contador Público en lo individual pueda constituir su Firma es a través de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que está regulada en los Artículos 260 al 273 de LGSM.

1.2.2.1. Sociedad por Acciones Simplificada

Este nuevo tipo de sociedades (SAS) apareció en la LGSM reformada y publicada el 14 de marzo de 2016 y sus particularidades más importantes son las siguientes:

- La Sociedad puede ser constituida desde un socio en adelante, aunque dicho socio no puede ser accionista simultáneo de otro tipo de sociedad.
- Los ingresos totales anuales no podrán rebasar de 5 millones de pesos.
- La denominación de la Sociedad será igualmente autorizada y emitida por la Secretaría de Economía, la que emitirá los estatutos sociales que estarán disponibles en un sistema electrónico de constitución.
- No se requiere de escritura pública y por lo tanto tampoco de Notario público y la inscripción en el Registro Público de Comercio lo hace directamente la Secretaría de Economía.
- Los contratos celebrados entre el accionista único y la sociedad deberán inscribirse por la sociedad en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía.
- El administrador publicará en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía, el informe anual sobre la situación financiera de la sociedad conforme a las reglas que emita la Secretaría de Economía y el no hacerlo durante dos ejercicios consecutivos dará lugar a la disolución de la sociedad, sin perjuicio de las responsabilidades en que incurran los accionistas de manera individual.

Mediante transitorios, esta Ley entraría en vigor el 14 de septiembre de 2016, sin embargo, no es sino hasta el 30 de ese mismo mes y año que se establece que la inscripción de la empresa se hará a través del portal https://www.gob.mx/Tuempresa

1.2.2.2 Comparativo de ventajas y desventajas en constituirse como sociedades anónimas o civiles

Las principales diferencias entre las sociedades civiles y las sociedades anónimas son las siguientes:

Concepto	Sociedad Civil	Sociedad Anónima
Ventajas de la sociedad civil		
Gobierno	Se autorregula por lo que sus estatutos determinen.	Se sujeta a lo que la ley les permite y exige.
Aportaciones sociales	Sin mínimo ni máximo	Monto mínimo de $50 000.00.

Celebración de asambleas	Puede no haberlas	Se establecen claramente en la ley y no pueden modificarse.
Acumulación de ingresos	Al momento del cobro	Al momento de prestar el servicio.
Participación de utilidades	Topado a 30 días	Sin tope.
Forma de retirar utilidades	En cualquier momento	Una vez que haya sido aprobado anualmente en la Asamblea General Ordinaria.
Dividendos recibidos	Los impuestos son calculados con base a las tarifas aplicables a sueldos y salarios	Además de pagar a la tasa del 30%, al momento de percibirse se retiene un 10% adicional.
Concepto	Sociedad Civil	Sociedad Anónima
Desventajas		
Responsabilidad ante terceros	Subsidiaria, Solidaria e ilimitadamente para socios administradores (*)	Hasta por el monto de sus aportaciones
Ajuste anual por inflación	No se considera el saldo de clientes para su determinación.	Sí se considera.
Coeficiente de utilidad	Su determinación puede generar perjuicios con relación a otro tipo de sociedades.	

(*) Consultar el código civil de su Estado.

1.2.3 Persona Física con actividad profesional

Cuando se ha tomado la decisión de llevar a cabo el ejercicio de la práctica profesional en forma independiente, se puede optar por trabajar directamente sin la necesidad de uno o más socios y por consecuencia sin la necesidad de constituir una sociedad, siempre y cuando se juzgue conveniente que el trabajo que se va a desarrollar se puede cumplir a cabalidad. Conforme el crecimiento de la Firma se consolide, en ese momento el Contador Público decidirá si resulta conveniente el operar a través de uno de los tipos de sociedades ya mencionados y colaborar con otros profesionales.

Cabe mencionar que en la práctica profesional es mejor aceptado operar como una

sociedad.

Cada profesional de la Contaduría Pública deberá elegir la opción que considere que se ajusta a su conveniencia.

1.3 En el cumplimiento de normas profesionales

1.3.1 Código de Ética Profesional

Toda la actividad profesional que prestamos los Contadores Públicos, independientemente del campo de actuación en que nos desarrollemos (sector privado, sector público y docencia), está regulada por el Código de Ética Profesional (el Código), cuyo cumplimiento es normativo y de aplicación obligatoria.

Una marca distintiva de la profesión contable es la aceptación de su responsabilidad de servir al interés público. Por lo tanto, la responsabilidad del Contador Público no es exclusivamente satisfacer las necesidades de un determinado cliente, o de la entidad para la que trabaja. Al servir al interés público, el Contador Público deberá observar y cumplir con el Código. Si se le prohíbe cumplir con ciertas partes del Código por ley o reglamento, el Contador Público deberá cumplir con el resto del contenido del Código.

El Código contiene cinco partes (A,B,C,D y E). La parte A establece los principios fundamentales de la ética profesional para Contadores Públicos y provee un marco conceptual que deberá aplicarse a:

a) Identificar amenazas al cumplimiento de los principios fundamentales;

b) Evaluar la importancia de las amenazas identificadas; y

c) Aplicar salvaguardas cuando sea necesario, para eliminar las amenazas o reducirlas a un nivel aceptable. Las salvaguardas son necesarias cuando el Contador Público determine que dichas amenazas no están a un nivel en el que es probable que un tercero razonable y bien informado concluya, ponderando todos los hechos y circunstancias específicos conocidos por el Contador Público en ese momento, que no se compromete el cumplimiento de los principios fundamentales.

El Contador Público deberá usar su juicio profesional al aplicar este marco conceptual.

Las Partes B, C y D describen cómo aplica el marco conceptual en ciertas situaciones. Dan ejemplos de salvaguardas que pueden ser apropiadas para enfrentar las amenazas al cumplimiento de los principios fundamentales. También describen situaciones donde no hay salvaguardas disponibles para enfrentar a las amenazas, y, en consecuencia, deberán evitarse las circunstancias o relaciones que crean las amenazas. La parte B aplica a Contadores Públicos en la práctica independiente. La Parte C aplica a Contadores Públicos en

los sectores público y privado. Los Contadores Públicos en la práctica independiente pueden también encontrar relevante la Parte C para sus circunstancias particulares. La parte D aplica para los Contadores Públicos en la docencia. La Parte E describe las sanciones que corresponden a la falta de cumplimiento con las partes A, B, C y D, de este Código.

El uso de la palabra “deberá” en este Código, impone al Contador Público o Firma la obligación de cumplir con la disposición específica, a menos que se permita una excepción en este Código.

1.3.2 Reglamento de Certificación Profesional

La profesión de la Contaduría Pública, al igual que todas las profesiones en México, se ejerce mediante la obtención de una licencia o patente del ejercicio profesional que otorga la Dirección General de Profesiones, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, a aquellas personas que han acreditado el cumplimiento de los requisitos señalados para ello.

Debido a la diversidad de planteles y a la falta de uniformidad en los planes de estudio de la carrera de la Contaduría Pública en las instituciones que la imparten, además de la existencia de variados métodos para obtener los títulos profesionales en cada institución educativa, se presentan diferencias que pueden ser importantes en la preparación académica de los nuevos profesionales.

Considerando todos los elementos anteriores, se creyó indispensable que la profesión de la Contaduría Pública contara con un proceso de calidad para sustentar la validez y actualización de los conocimientos técnico teóricos de la profesión, así como la experiencia para el desarrollo de las actividades profesionales.

Por lo anterior, el proceso de certificación tiene por objeto, en primer término, acreditar la calidad profesional del Contador Público, ante personas y organizaciones públicas o privadas, de que posee los conocimientos técnicos administrativos suficientes y la experiencia necesaria, para desarrollar con eficiencia las actividades propias de su profesión.

En segunda instancia, el propósito que atañe a la Certificación se encuentra inmerso en el concepto de la globalización, que significa competencia, dentro y fuera del país y, por ende, búsqueda constante de calidad y productividad como elementos indispensables para mantenerse vigentes en el campo profesional, nacional e internacional. De esta manera se logrará establecer las bases de reciprocidad para el ejercicio profesional entre los países con los que se han celebrado tratados comerciales internacionales.

El proceso de Certificación en México entró en vigor a partir del 1º de mayo de 1998, con la aparición del Reglamento para la Certificación Profesional de los Contadores Públicos. Este proceso tiene por objeto, en primer término, acreditar la calidad profesional, ante personas y organizaciones públicas o privadas, del Contador Público que posee los conocimientos técnico administrativos suficientes y la experiencia necesaria, para desarrollar con eficiencia

las actividades propias de su profesión.

Para obtener la certificación, los Contadores Públicos deberán presentar la solicitud correspondiente y cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento relativo, así como presentar el Examen Uniforme de Certificación, el cual es elaborado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con la participación de destacados profesionales de la Contaduría Pública, en sus respectivos campos de especialización.

El proceso de Certificación de la Contaduría Pública, si bien es de gran importancia para los Contadores que la practican profesionalmente, tiene especial interés para aquellos que utilizan sus servicios en empresas, dependencias y entidades públicas, instituciones de docencia, de Firmas, en fin, en donde son requeridos los conocimientos y habilidades que, por formación profesional, poseen los Contadores Públicos.

Es tal la importancia de la certificación que los profesionales de la contaduría que se dedican a la auditoría de estados financieros, solo pueden ejercer tal actividad si cuentan con dicha certificación ante las autoridades locales (Secretarías de Finanzas de los estados) y las siguientes autoridades federales: Servicio de Administración Tributaria, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Secretaria de la Función Pública, Comisión Nacional Bancaria y de
Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, etc.

1.3.3 Normas de Información Financiera (NIF) y su cumplimiento

Durante más de treinta años, desde la década de 1970 hasta el 31 de mayo de 2004, la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del IMCP, tuvo bajo su responsabilidad la emisión de la normatividad contable en nuestro país conocida como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

Esta labor fue desempeñada con profesionalismo y responsabilidad por la CPC, hasta que el 31 de mayo de 2004 transfirió esta responsabilidad al Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF).

A partir del 1 de junio de 2004, el CINIF asumió el compromiso de emitir la normatividad contable en México, siendo que en octubre de 2005 publicó la primera edición de las Normas de Información Financiera (NIF), término que sustituyó al de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Las NIF establecen las reglas para el reconocimiento contable, el registro, la valuación, presentación y revelación de las transacciones, transformaciones internas y eventos económicos que realiza o afectan a toda entidad económica, y se clasifican en las siguientes:

- **Normas generales**
  - Serie A Marco conceptual

- NIF A-1 Estructura de las
- NIF A-2 Postulados básicos
- NIF A-3 Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros
- NIF A-4 Características cualitativas de los estados financieros
- NIF A-5 Elementos básicos de los estados financieros
- NIF A-6 Reconocimiento y valuación
- NIF A-7 Presentación y revelación
- NIF A-8 Supletoriedad

- **Normas particulares**
  - Serie B Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto.
  - Serie C Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros.
  - Serie D Normas aplicables a problemas de determinación de resultados.
  - Serie E Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores.
- **Circulares emitidas por la CPC**
- **Interpretaciones de las NIF (INIF)**
- **Orientaciones a las NIF (ONIF)**

El Contador Público debe conocer a la perfección las NIF, ya que son la materia prima básica para el desarrollo de su actividad profesional en relación con la generación de información financiera, además deberá observar que dicha información reúna la calidad, transparencia, objetividad y confiabilidad requerida por los usuarios de la misma.

Existe otro tipo de normatividad internacional, como son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Principios de Contabilidad Generalmente aceptados en Estados Unidos de Norteamérica (US GAAP), entre otros, aplicables a empresas trasnacionales en cuyo caso el Contador Público deberá asegurarse de tener los conocimientos necesarios para la correcta aplicación de las mismas.

1.3.4 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Las NIA consideradas en su conjunto proporcionan las normas que rigen el trabajo del auditor para el cumplimiento de sus objetivos globales. Las NIA tratan de las responsabilidades generales del auditor, así como de las consideraciones adicionales del

mismo relevantes para la aplicación de dichas responsabilidades a temas específicos.

Las NIA se clasifican en seis apartados:

• Principios generales y responsabilidades.

• Evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos determinados.

• Evidencia de auditoría.

• Utilización del trabajo de terceros.

• Conclusiones y dictamen de auditoría y

• Áreas especializadas.

1.3.5 Norma de Control de Calidad

La Norma de control de calidad aplicable a Firmas de Contadores Públicos que desempeñen auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados establece los lineamientos relativos a las responsabilidades de las Firmas de Contadores Públicos y Contadores Públicos independientes sobre su sistema de control de calidad para auditorías. Establece seis elementos para su cumplimiento:

• Responsabilidad de los Líderes de la Firma sobre el control de calidad en la misma.

• Requisitos éticos relevantes.

• Aceptación y retención de las relaciones profesionales con clientes y trabajos específicos.

• Recursos humanos.

• Desempeño del trabajo y

• Monitoreo.

1.3.6 Disposiciones fiscales que regulan la actuación profesional

En materia fiscal la actuación del Contador Público Independiente está regulada solo en el CFF, y la actividad que regula únicamente es la de auditoría.

El Artículo 52 del CFF establece los requisitos para poder registrarse como dictaminador para efectos fiscales de estados financieros. Los Artículos 91-A y 91-B del mismo Código establecen las infracciones y las cantidades de las multas a que se haría acreedor el Contador Público relacionadas con el Dictamen de Estados Financieros. Asimismo en el Capítulo II, Sección I y II del RCFF se mencionan los requisitos para la inscripción de Contadores Públicos y de las Sociedades y Asociaciones Civiles conformadas por contadores así como de las sanciones a los Contadores Públicos inscritos.

Adicionalmente los Artículos 89 y 90 del RCFF establecen infracciones y multas por responsabilidades que recaen sobre terceros, cuando se asesora, aconseja o se prestan servicios para omitir total o parcialmente pagos de contribuciones así como ser cómplice del contribuyente en la comisión de infracciones fiscales.

En el caso de servicios de contabilidad y de llenado y presentación de declaraciones fiscales es importante dejar establecido en la propuesta de servicios que autorice nuestro cliente hasta donde llegan nuestras responsabilidades, ya que el CFF establece infracciones y multas por no llevar correctamente la contabilidad y por no presentar declaraciones de pagos provisionales e informativas.

CAPÍTULO 2
SERVICIOS PROFESIONALES

El objetivo de este capítulo es orientar al profesional de la Contaduría Pública acerca de la gama de servicios que puede prestar a sus clientes, aunque en la actualidad los avances tecnológicos generan nuevas oportunidades de negocios en los que los Contadores Públicos pueden participar, a continuación se señalan solo aquellas actividades más comunes en las que tradicionalmente los Contadores Públicos han desarrollado su práctica.

2.1 Servicios integrales de contabilidad

Se consideran servicios integrales de contabilidad, aquellos servicios relativos a:

- Registro de las operaciones contables y elaboración de estados financieros.
- Elaboración de los cálculos necesarios para el pago de las nóminas y cumplimiento con obligaciones inherentes a la misma.
- Determinación de los impuestos, elaboración y presentación de las declaraciones correspondientes.
- Asesoría Fiscal básica.

Aspectos clave a considerar al prestar estos tipos de servicios:

a) *Definición clara de los servicios, responsabilidades e informes.* Este punto es de especial trascendencia, ya que el Contador Público debe de cerciorarse que el cliente entienda con claridad cuáles son los servicios que se le están ofreciendo, qué requisitos debe de cumplir para la entrega de la información, de la responsabilidad que asumen ambos y de los informes y reportes que se entregarán.

Entendimiento por parte del cliente de los servicios. El Contador Público antes de presentar

una propuesta de honorarios por la prestación de servicios integrales debe de asegurarse de que el cliente entienda en qué consisten los servicios que se le van a proporcionar.

Requisitos de la entrega y recepción de la información. El Contador Público debe de asegurarse de que el cliente tenga implementados los controles necesarios para entregar toda la información y documentación en forma completa y oportuna. En caso de no tener los controles adecuados, se deberá evaluar la disposición por parte del cliente de implementarlos. Si el cliente no tiene la disponibilidad para hacerlo no se deberá aceptar el trabajo.

Responsabilidad del Contador Público y del cliente. Se deberá manifestar por escrito cuál es la responsabilidad que asume cada una de las partes a efectos de evitar cualquier tipo de diferencia.

Informes a entregar. Debe de manifestarse por escrito los reportes e informes que, como resultado de la prestación del servicio, recibirá el cliente. La información mínima a entregar por parte de estos servicios es:

- Estados Financieros mensuales
- Reportes de nómina (en su caso)
- Declaraciones fiscales y de seguridad social.

Se deberá acordar por escrito las fechas para la recepción de la información por parte del cliente y de las de entrega de información por parte del Contador Público.

b) *Confidencialidad.* De conformidad con lo establecido por el Código de Ética Profesional, se debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales o de negocios y, por lo tanto, no revelar dicha información a terceros sin la autorización apropiada y específica, a menos que haya un derecho u obligación legal o profesional de hacerlo, ni usar la información para provecho personal o de terceros.

c) *Lugar donde se prestará el servicio.* El servicio puede ser prestado indistintamente en las instalaciones del cliente o en las oficinas del Contador Público, se deberá manifestar por escrito esta situación.

2.1.1 Registro de las operaciones contables y elaboración de estados financieros

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera.

Todas las entidades tienen la necesidad y obligación de llevar una contabilidad de sus operaciones a lo largo de su historia, en muchos casos y sobre todo al inicio de sus

operaciones, dichas entidades contratan los servicios de Firmas de contadores para poder cumplir adecuadamente con estas situaciones.

La información financiera permite evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.

La información financiera que emana de la contabilidad, integrada por información cuantitativa expresada en unidades monetarias y descriptivas son los estados financieros.

2.1.1.1 Aspectos a considerar cuando se prestan servicios de contabilidad

Cuando los clientes solicitan a la Firma la prestación de servicios contables se deben de tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

Creación del Catálogo de cuentas. Resulta indispensable que el Contador Público elabore en forma personalizada un catálogo de cuentas acorde con las operaciones, necesidades y tamaño del cliente.

Procesamiento Electrónico de datos. En la actualidad existen diversas opciones de sistemas de procesamiento electrónico para registrar la contabilidad, el Contador Público deberá seleccionar el que más convenga a sus necesidades considerando entre otros puntos lo siguiente:

1. Facilidad en su operación.

2. Apoyo técnico.

3. Costo.

4. Compatibilidad con otros sistemas.

5. Actualización permanente.

6. Tiempo de respuesta.

7. Posibilidad de aumento de usuarios.

8. Apoyo para la determinación y el cumplimiento de las disposiciones fiscales.

9. Seguridad en el manejo y resguardo de la información.

Contabilidad Electrónica. La elección del sistema contable es de gran trascendencia en virtud de que las disposiciones fiscales emitidas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) obligan a todas las entidades a llevar sus registros en forma electrónica, además de enviar ciertos informes y reportes por este mismo medio. Las principales disposiciones aplicables en materia de contabilidad electrónica se establecen en los Artículos 28, 30 y 30-A del

Código Fiscal de la Federación (CFF) y en los Artículos del 26 al 41 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación (RCFF) y Artículos 76 Fracción I y 110 Fracción II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Cabe mencionar que existen disposiciones fiscales cuya vigencia es transitoria, por lo que el Contador Público deberá mantenerse actualizado con relación a las mismas.

Emisión de Información Financiera. Es responsabilidad del Contador Público entregar en tiempo y forma los informes relativos a la información financiera que de conformidad con la carta arreglo se haya comprometido a proporcionar al cliente. Debe de considerar que ciertos clientes, pudieran no requerir información financiera periódica, en estos casos se recomienda cuando menos entregar los estados financieros y sus notas anualmente.

Resguardo de la documentación comprobatoria. Es importante que en la carta arreglo se defina el domicilio en el que la documentación comprobatoria que ampara los registros contables, será resguardada.

2.1.2 Elaboración de los cálculos necesarios para el pago de las nóminas y cumplimiento con obligaciones inherentes a la misma

En muchos casos los clientes solicitan al Contador Público el servicio de elaboración de las nóminas, debido a que no cuentan con la infraestructura que les permita de manera confiable cumplir con las disposiciones legales y fiscales inherentes al pago de servicios personales a los trabajadores.

Es posible que el cliente solicite además de la elaboración de nóminas el pago de las mismas y la presentación de los avisos al IMSS e INFONAVIT, en cada caso el Contador Público deberá evaluar si cuenta con la capacidad para el resguardo de los valores y la obtención de información oportuna para el pago y presentación de los avisos.

En la prestación de estos servicios deberán de considerarse los siguientes aspectos:

Definición del alcance de los servicios y delimitación de responsabilidades. La responsabilidad que asuma el Contador Público con respecto al servicio de elaboración de nóminas, es directamente proporcional al tipo de servicio que se ofrezca, como se muestra a continuación:

1. *Procesamiento de nómina.* Este servicio consiste exclusivamente en obtener por parte del cliente la información necesaria para la elaboración de la nómina. En este caso el Contador Público solo es responsable de proporcionar el listado de nóminas que muestre el cálculo de cada trabajador en cuanto a percepciones y deducciones y, en su caso, los recibos correspondientes. El cliente será responsable de proporcionar oportunamente, entre otra, la siguiente información:

   • Sueldo asignado a cada trabajador.

- Faltas y descuentos.
- Percepciones adicionales.
- Altas y bajas.
- Modificaciones al salario.

2. *Cumplimiento en la presentación de avisos y declaraciones ante el SAT, IMSS, INFONAVIT e impuestos locales derivados de la nómina.* Este servicio consiste en obtener de parte del cliente las claves de acceso que le permitan la presentación de, entre otros, los siguientes avisos y declaraciones:

   - Altas, bajas y modificaciones al salario ante el IMSS e INFONAVIT.
   - Emisión de cuotas obrero patronales.
   - Declaración anual de riesgos de trabajo.
   - Declaración Informativa Múltiple.

   En estos casos el Contador Público tiene una responsabilidad mayor al conocer las claves confidenciales de los clientes para la presentación de sus declaraciones, por lo que deberá establecer las salvaguardas correspondientes para garantizar el resguardo de las mismas.

   El cliente será responsable de establecer los controles internos que le permitan proporcionar oportunamente la información.

   Se deberá informar al cliente los plazos establecidos para la presentación de avisos y declaraciones, toda vez que en algunos casos la presentación extemporánea implica costos importantes.

3. *Pago de nómina.* Otro servicio que puede prestarse a los clientes es el pago de la nómina, en este caso el Contador Público asume una responsabilidad mayor al tener que responder por los valores que le sean entregados.

   Se deberá considerar las siguientes disposiciones contenidas en el Código de Ética Profesional, relativas a la custodia y administración de activos del cliente.

   El Contador Público en la práctica independiente no deberá hacerse cargo de la custodia de los recursos del cliente u otros activos, a menos que se lo permita la ley y, si es así, cumpliendo con cualesquiera deberes adicionales impuestos al Contador Público en la práctica independiente que custodie estos activos.

   El custodiar activos del cliente crea amenazas al cumplimiento de los principios fundamentales; por ejemplo, hay una amenaza de interés personal al comportamiento profesional y tal vez una amenaza de interés personal a la objetividad, que se originan al

custodiar activos de un cliente. El Contador Público en la práctica independiente a quien se confía dinero (u otros activos) que pertenecen a otros, deberá, por lo tanto:

a) Mantener separados dichos activos de los activos personales o de la Firma;

b) Usar dichos activos solo para el fin para el que están destinados;

c) Estar siempre listo para rendir cuentas de dichos activos y de cualquier ingreso, dividendos o ganancias generados, a cualquier persona con derecho a recibir cuentas; y

d) Cumplir con todas las leyes y reglamentos correspondientes a la custodia y rendición de cuentas de dichos activos.

2.1.3 Determinación de los impuestos, elaboración y presentación de las declaraciones correspondientes

Como complemento a la prestación de los servicios de contabilidad la mayoría de los clientes solicitan que se presenten las declaraciones de impuestos federales y locales determinados con base en los registros contables previamente procesados.

Es posible que ciertos clientes solamente requieran de nuestra parte la determinación de los impuestos.

En ambos casos el Contador Público deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Efectuar una lista de las obligaciones e impuestos federales a que está sujeto el cliente y que se encuentran reguladas en las siguientes leyes:

   • Impuesto Sobre la Renta.

   • Impuesto al Valor Agregado.

   • Código Fiscal de la Federación.

   • Impuestos al Comercio Exterior.

2. Identificar las contribuciones a que está sujeto el cliente en materia de leyes estatales y municipales que regulan entre otros:

   • Impuesto sobre nómina.

   • Impuesto sobre hospedaje.

   • Impuesto predial.

3. Identificar las contribuciones a que está sujeto el cliente en materia de seguridad social, que regulan entre otros:

- Ley del Seguro Social, incluido lo relativo a las aportaciones para el retiro.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

2.1.4 Asesoría fiscal básica

El Contador Público que preste el servicio de asesoría fiscal básica, como complemento de los servicios contables y/o de nómina, deberá precisar claramente el alcance de sus servicios en materia fiscal, debiendo establecer que los servicios consistirán exclusivamente en la atención y respuestas a preguntas en materia de cumplimiento de las contribuciones a que esté sujeto el cliente y/o a trámites ante las diversas autoridades. No forman parte de este servicio:

- Atención de requerimientos y auditorías.
- Gestión de trámites.
- Planeación e Implementación de estrategias fiscales.

2.2 Servicios de aseguramiento

Los servicios de aseguramiento significan un trabajo en el cual un Contador Público expresa una conclusión diseñada para incrementar el grado de confianza de los usuarios (que no sean la parte responsable) sobre el resultado de la evaluación o medición del asunto sobre el cual se realizará el trabajo de aseguramiento, con los criterios aplicados.

El marco de referencia para trabajos de aseguramiento, contenido en el libro *Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados* emitido por el IMCP, menciona los siguientes elementos de un trabajo de aseguramiento:

a) Una relación entre tres partes: el Contador Público, la parte responsable y los usuarios.

b) Asunto sobre el cual se realizará el trabajo.

c) Criterios adecuados.

d) Evidencia suficiente y adecuada.

e) Informe escrito acorde al trabajo desarrollado: con seguridad razonable o seguridad moderada.

Los servicios previstos por el marco de referencia para trabajos de Aseguramiento se clasifican en dos tipos:

- Auditoría y revisiones de información histórica.
- Atestiguamiento.

La Sección 290 del Código de Ética Profesional trata de los requisitos de independencia para trabajos de auditoría y trabajos de revisión, que son trabajos de aseguramiento en los que el Contador Público en la práctica independiente expresa una conclusión sobre estados financieros. Estos trabajos comprenden trabajos de auditoría y de revisión para dictaminar sobre los estados financieros o un solo estado financiero. Los requisitos de independencia para trabajos de aseguramiento que no son trabajos de auditoría o de revisión se tratan en la Sección 291.

2.2.1 Auditoría y revisiones de información histórica

La auditoría es un servicio especializado que puede prestar todo Contador Público que cumpla, entre otros, con los siguientes requisitos:

• Estar titulado y tener cédula profesional.

• Tener amplia experiencia profesional en Firmas especializadas de auditoría.

• Tener juicio profesional para identificar situaciones que le lleven a conclusiones acertadas.

El profesional de la Contaduría Pública puede desarrollar sus habilidades en los siguientes tipos de auditoría:

• Auditoría de estados financieros.

• Auditoría para efectos fiscales.

• Auditoría Operacional.

• Auditoría Administrativa.

• Auditoría Integral.

La práctica de este tipo de auditorías puede aplicarse a todo tipo de entidades, entre ellas:

• Personas Físicas con actividades empresariales

• Personas Morales (lucrativas y no lucrativas).

• Organismos Gubernamentales.

• Empresas reguladas.

2.2.1.1 Auditoría de estados financieros

Principales regulaciones en la práctica de auditoría de estados financieros y para efectos fiscales.

• Código de Ética Profesional.

• Normas de control de calidad.

• Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

• Reglamento para la Certificación profesional.

• Código Fiscal de la Federación, Códigos locales y otros ordenamientos.

• Otras Regulaciones.

Los primeros 4 puntos fueron tratados en el Apartado 1.3, En el cumplimiento de Normas profesionales del Capítulo I de Regulaciones, por lo que en seguida solo se mencionan los últimos 2 puntos:

1. *Código Fiscal de la Federación, Códigos locales y otros ordenamientos.* Cuando el Contador Público es contratado para la auditoría de los estados financieros, en ocasiones, también le es requerido que elabore un dictamen para efectos fiscales. El CFF en sus Artículos 32-A, 52, 52-A y 53 dictan la normatividad aplicable, por su parte el RCFF lo establece en sus Artículos del 44-bis al 58.

La normatividad establecida en los códigos locales y otros ordenamientos deberá revisarse en cada caso en particular.

2. Otras Regulaciones. Organismos tales como la Secretaría de la Función Pública, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Secretaría de Economía, establecen sus propios requisitos para la elaboración de informes y dictámenes.

2.2.1.2 Revisiones de información financiera histórica

La serie 9000 de las NIA establece una serie de lineamientos para trabajos prestados por el Contador Público distintos a la auditoría de estados financieros, como son:

• *Revisión de estados financieros.* Se refiere a los casos en que el Contador Público, no siendo el auditor de una entidad, lleva a cabo un trabajo para revisar estados financieros.

• *Revisión de información financiera intermedia.* Se refiere a los casos en que el Contador Público, siendo el auditor de una entidad, emite un informe sobre las cifras preparadas a una fecha distinta a la del cierre del ejercicio.

2.2.2 Servicios de Atestiguamiento

La serie 7000 de las NIA establece los lineamientos aplicables a los servicios de Atestiguamiento

Las normas para atestiguar constituyen una guía y establecen un amplio marco de referencia para una variedad de servicios profesionales que cada vez con mayor frecuencia se solicitan a la profesión contable. Las normas constituyen lineamientos profesionales, orientados a

promover, tanto la consistencia como la calidad en la prestación de esos servicios.

Anteriormente los servicios profesionales de auditoría se limitaban a expresar una opinión sobre estados financieros, sin embargo, en la actualidad a los contadores se nos requiere para proporcionar seguridad sobre aseveraciones o afirmaciones que hace la Administración de una entidad, las que son diferentes a las contenidas en los estados financieros, por lo que para estos servicios se han establecido lineamientos específicos.

Las crecientes necesidades de la comunidad de negocios, de las autoridades y de la sociedad en general, han dado lugar a que, cada vez con mayor frecuencia se soliciten a los miembros de la Contaduría Pública, informes sobre diversos asuntos diferentes a la auditoría de estados financieros. Estas demandas de servicios incluyen la participación del Contador Público en la obtención, clasificación, procesamiento, preparación y resumen de información financiera que no ha sido producto de una auditoría de estados financieros.

Ejemplos de servicios de atestiguamiento son los siguientes:

- Dictamen sobre el cumplimiento de las obligaciones de un patrón, derivados de la Ley del Seguro Social y su reglamento.
- Dictamen sobre el cumplimiento de las obligaciones de un patrón, derivados de la Ley del INFONAVIT.
- Dictamen para efectos de contribuciones locales.
- Exámenes y revisiones de información financiera proforma.
- Informe sobre el examen del control interno relacionado con la preparación de la información financiera.
- Informes sobre el análisis de rubros o cuentas.
- Informes sobre la verificación de cálculos.
- Dictamen pericial contable.

Al igual que se señaló en el último párrafo del punto 2.2 Servicios de aseguramiento, el nuevo Código de Ética Profesional también contiene, en este caso en su Sección 291, los lineamientos a seguir para la independencia en trabajos de atestiguamiento.

Esta sección trata acerca de los requisitos de independencia para trabajos de aseguramiento que no sean de auditoría o de revisión. A estos trabajos de aseguramiento, diferentes a los de auditoría o de revisión, se les denomina como trabajos de atestiguamiento. Si el cliente del trabajo de atestiguamiento es también un cliente de auditoría o de revisión, los requisitos de la Sección 290 también se aplican a la Firma, Firmas de la red y miembros del equipo de auditoría o de revisión.

En ciertas circunstancias implican trabajos de atestiguamiento, cuando el informe de atestiguamiento incluye una restricción sobre el uso o distribución y siempre que se cumplan ciertas condiciones, pueden modificarse los requisitos de independencia de esta sección, según disponen los párrafos 291.21 a 291.27.

2.3 Otros servicios relacionados

La serie 11000 de las NIA establece los lineamientos aplicables a los otros servicios relacionados.

Dada la diversidad de trabajos que pueden ser prestados por el Contador Público, en esta sección se consideran en forma enunciativa los siguientes:

- Informe sobre el resultado de la aplicación de procedimientos convenidos, y
- Informe sobre trabajos para compilar información financiera.

2.4 Servicios de asesoría fiscal

La complejidad y constantes cambios de las disposiciones fiscales en México representan una gran oportunidad de negocio para los Contadores Públicos. Este tipo de trabajos consiste en la prestación de servicios especializados en materia tributaria que permita a los clientes desde la defensa de actos promovidos por las autoridades hasta el diseño e implementación de esquemas fiscales favorables, aprovechando las interpretaciones sobre las distintas regulaciones en esta materia.

Los servicios en forma enunciativa que pueden ser prestados son:

- *Atención de requerimientos, multas y embargos.* Consiste en la obtención de documentación solicitada por las autoridades y la presentación de escritos y aclaraciones para solventar los requerimientos.
- *Devoluciones de impuestos.* Permite a los clientes recuperar los saldos a su favor o pagos de lo indebido.
- *Dictamen de enajenación de acciones.* En ciertas ocasiones el Contador Público es requerido para emitir su opinión respecto a la determinación del costo fiscal de las acciones que se enajenan, así como el cálculo de la ganancia o pérdida fiscal obtenida por las personas físicas.
- *Due Dilligence (Proceso de Compra de una Entidad).* Comúnmente, cuando una entidad en funcionamiento es adquirida por otra, se requiere que un Contador Público con vasta experiencia lleve a cabo un trabajo especializado consistente en efectuar un diagnóstico sobre el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales a que está sujeta la entidad que es adquirida, así como, la validación de las cuentas fiscales acumulativas (CUCA,

CUFIN, pérdidas fiscales) y en su caso, la validez de los saldos a favor.

- *Diagnóstico e implementación de las estrategias más favorables para el cliente.* Consiste en obtener un conocimiento general de la entidad para poder establecer esquemas fiscales que permitan la optimización de los impuestos locales y federales a que está sujeta la entidad con el fin de tener beneficios monetarios derivados de ahorros de impuestos.

- *Servicios especializados de asesoría.* Consiste en la atención a cuestiones específicas en materia tributaria cuya resolución implica la investigación e interpretación de las disposiciones fiscales aplicables que requieren la opinión particular del Contador Público para ayudar a la toma de decisiones de la administración sobre la consulta solicitada. Este tipo de opinión debe darse por escrito, restringiendo su uso.

- *Defensa Fiscal.* Consiste en la promoción de los medios de defensa acompañados de un estrategia integral apegada a derecho ante las autoridades correspondientes, normalmente se requiere de los servicios de un licenciado en derecho para complementar estos servicios.

- *Servicios de Consultoría Fiscal.* Consiste en analizar situaciones específicas fiscales de un cliente y proponerle las mejores alternativas en cuanto a la mayor seguridad fiscal al menor costo. Cuando se presten servicios de consultoría fiscal se cuidará de proponer la mejor posición a favor del cliente, que no obstruya de ninguna manera la integridad y objetividad, y sea según su opinión consistente con la ley, debiendo asegurarse de que el cliente se dé cuenta de las limitaciones y consecuencias inherentes, de modo tal que no se malinterprete la expresión de una opinión como la afirmación de un hecho, asimismo deberá cuidar de documentar y sustanciar sus interpretaciones de la ley en la consultoría que proporcione, y cuando se considere necesario, recomendar la asesoría de un profesional de otra rama.

2.5 Servicios de Consultoría

En los apartados anteriores se han descrito los principales servicios que los Contadores Públicos pueden prestar dada su formación académica y su grado de especialización.

En los últimos años el surgimiento de nuevas formas de organización y técnicas de administración permiten que los profesionales de la Contaduría Pública puedan dirigir sus esfuerzos a la prestación de servicios de consultoría en lo individual o con el apoyo de otros profesionistas, pudiendo ser los siguientes:

- *Servicios de valuación.* Empresas a las que en base a sus flujos económicos se calcula su valor comercial.

- *Servicios de sistemas de TI.* Se orienta a la identificación y evaluación de riesgos respecto a los controles que verifican y aseguran la eficacia y eficiencia de las políticas y

procedimientos establecidos para la implantación y uso adecuado de las Tecnologías de Información (TI).

- *Servicios de apoyo en litigios.* En ciertos procesos legales se requiere de la participación del Contador Público para certificar o corroborar algún suceso en materia contable, como puede ser un fraude u otro delito análogo.
- *Servicios legales.* Consisten en servicios tales como elaboración de diversos tipos de contratos, actualización de libros sociales.
- *Servicios de reclutamiento.* Es el proceso para atraer candidatos para cubrir vacantes que reúnan las características idóneas para el puesto requerido en las organizaciones.
- *Servicios de finanzas corporativas.* Consiste en la gestión de efectivo, existencias y financiación de corto plazo, con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas.
- *Administración del riesgo del negocio.* La administración del riesgo empresarial es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto, tanto de mercado como operacionales, de acuerdo con el nivel de riesgo al que están dispuestos a exponerse, según sus objetivos estratégicos.

En la mayoría de los servicios descritos anteriormente el Contador Público requiere asociarse con otros profesionistas expertos en la materia para estar en posibilidades de prestar adecuadamente los servicios con los requerimientos de calidad y atención que la profesión exige para los demás servicios proporcionados. Estos otros profesionistas pueden ser actuarios, economistas, licenciados en informática, ingenieros en sistema, etcétera.

Cuando el Contador Público independiente ofrezca servicios de consultoría de tipo administrativo, financiero y/o de sistemas, deberá basarse en normas y/o guías de actuación profesional reconocidas por el IMPC y contar con papeles de trabajo que sean la documentación soporte necesaria para sustentar sus conclusiones.

Los servicios que sean ofrecidos, que pueden ser análisis críticos a la administración, finanzas o sistemas, deberán ser útiles y representar una solución a los problemas o una mejora a la operación del cliente, haciendo notar las consecuencias y limitaciones inherentes, estableciendo por escrito los límites y/o alcances de la consultoría que se proporcione, además de la participación y responsabilidad del cliente.

Deberán abstenerse de dar a su cliente la seguridad de que la asesoría ofrecida puede o debe considerarse como permanente, ya que las condiciones del entorno y soluciones tecnológicas y de recursos asignables podrán ir cambiando con el tiempo.

Deberán estar en condiciones de demostrar que, según su leal saber y entender, consideraron las alternativas más viables y lógicas, las cuales fueron comentadas con el

cliente y que fue este último, junto con el consultor de negocios, quienes tomaron la decisión final ante las diversas opciones.

En el Capítulo 9 Apéndices punto 9.2. se incluyen formatos de contratos de servicios contables, de auditoría, asesoría fiscal, consultoría, etcétera.

CAPÍTULO 3
ADMINISTRACIÓN DE LA FIRMA

Fundar una Firma exitosa involucra muchos elementos. Desde el temperamento y carácter del fundador o fundadora, hasta el momento y la oportunidad de mercado detectada, muchas veces, por intuición o suerte. Sin embargo, hacer que la Firma perdure y sea exitosa a lo largo del tiempo, es resultado de un plan cuidadosamente elaborado desde la madurez del liderazgo de los fundadores. Requiere tener claro los objetivos y visión de futuro a donde se busca llegar. La receta probada para lograr este gran objetivo es buscar profesionalizar al negocio.

La profesionalización del negocio consiste en establecer las estructuras, políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de la Firma aun sin la dirección operativa del fundador.

Se deben de tener en cuenta los siguientes factores que en menor o mayor medida afectan la continuidad de una Firma de Contadores Públicos:

1. *Innove.* Los servicios de contaduría son poco diferenciados y prestados por un gran número de colegas a lo largo y ancho del territorio nacional, al identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, la Firma estaría en posibilidades de ser los pioneros en la incursión de algún tipo de servicio.

2. *Manténgase a la vanguardia en materia de tecnología de la información.* La Contaduría Pública ha sido de las profesiones más favorecidas con los recientes desarrollos tecnológicos, principalmente en lo fiscal a decir, los pagos de impuestos y contribuciones, la presentación electrónica de la contabilidad, las facturas electrónicas, la Firma electrónica, nominas, etc. El estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y los equipos que optimicen los tiempos, resultan una gran ventaja competitiva.

3. *Desarrolle estructuras que sostengan a su Firma.* Una característica común de las Firmas

de reciente creación es la ausencia de estructuras formales y sistemas confiables a nivel interno. De hecho, la mayoría crecen de manera reactiva. Las demandas del mercado crecen, los ingresos crecen, la Firma crece. Habitualmente, otros colegas se suman a las filas del negocio; pero como llegan a tapar huecos, sus actividades se estructuran de manera intuitiva. Esto hace que haya mucha rotación de personal profesional.

4. *Haga el esfuerzo por desarrollar estructuras que ayuden a darle a su Firma solidez y permanencia.* Este capítulo proporciona importantes herramientas para establecer y documentar la estructura operativa de la Firma. Enfocarse en el desarrollo de sistemas y estructuras facilitará la continuidad del negocio.

5. *Concéntrese en entender mejor al mercado.* La paradoja de las Firmas de Contadores Públicos es que casi siempre su principal fortaleza, al paso del tiempo se convierte en su principal debilidad. La comprensión del mercado es un buen ejemplo de esto. Cuando su Firma depende de usted y de sus relaciones, entonces es claro una de las principales fortalezas del negocio es usted y su conocimiento del mercado y de la Sociedad Empresarial. Sin embargo, qué pasará el día que usted no pueda atender a todos los clientes, que venga el cambio generacional o que cambien sus contactos con ellos. ¿Quién tendría la sensibilidad del mercado como para mantener vigente a su negocio? Procure establecer un sistema de monitoreo del mercado que le permita primero entenderlo y después anticiparlo, además de ir preparando a un sustituto.

6. *Traiga talento externo a los puestos correctos.* La habilidad de un líder no es saber de todo; sino rodearse de especialistas que cubran con éxito sus carencias y dirigirlos con éxito a alcanzar los resultados esperados, máxime que la carrera de Contador Público es muy amplia y vasta: contabilidad, costos, impuestos, auditoría, precios de transferencias, finanzas, nominas, etc., son áreas demasiado extensas para poder ser dominadas por un solo Contador Público. Atraer talento profesional a las Firmas es muy difícil dada la competencia, sobre todo si son pequeñas Firmas. Sin embargo, siempre habrá mecanismos que pueden volver atractivo ingresar a la Firma. También es fundamental que ese talento externo llegue a los puestos correctos y que requerimos; es decir, aquellos que son importantes más no estratégicos.

7. *Procure separar de su Firma a sus familiares y viceversa.* Procure no entregar puestos estratégicos a alguno de sus familiares solo por el hecho de ser familia. Recuerde, el negocio es primero. Seamos serios, realmente empresarios. Si va a cubrir algún puesto clave con algún familiar, que este cumpla con los requisitos de evaluación para el puesto, como si no fuera familiar.

8. *Haga que el Negocio crezca con el personal necesario.* No existe obligación legal para que usted le dé trabajo a toda su familia directa y política. Hay muchos negocios que quebraron por exceso de colaboradores. Si es posible, fije un límite al número de parientes que pueden trabajar directamente en el negocio y establezca reglas claras de

cómo participar en la Firma. Piense en hacer más grande el negocio. Desarrolle el negocio para que todos puedan tener acceso a crecimiento profesional y económico. Haga que el negocio crezca, en lugar de hacer participaciones más pequeñas.

9. *No descarte tener alianzas e inclusive la fusión con otra Firma (Capítulo 6)*. Resulta una buena oportunidad de crecimiento económica, el generar alianzas con otros colegas que prestan servicios distintos a los de nuestra Firma o servicios iguales en otras localidades. El ser una Firma más grande repercute en ventajas para tener acceso a asignaciones de trabajos más grandes, ya sea de entidades reguladas o empresas privadas. Identifique y trate de conocer lo mejor posible a sus socios potenciales, y llegado el momento interponga límites mientras la relación comercial y personal se afianza, pero sobre todo identifique claramente cómo es que se van a repartir las utilidades o las pérdidas de trabajos celebrados en forma conjunta.

10. *Cuidado con los precios de venta y la cobranza.* Le parecerá muy obvio, pero es uno de los principales problemas de las Firmas de Contadores. La necesidad de otorgar servicios a veces les hace aceptar clientes que ponen reglas muy estrictas a sus relaciones comerciales. Desarrolle una política de precios de venta, crédito y cobranza consistente con el tamaño de su Firma y luego haga proyecciones para el crecimiento, buscando evitar en la medida de lo posible financiar los trabajos de los clientes.

11. *Aplique sus conocimientos de finanzas al negocio.* Los negocios funcionan porque multiplican el dinero, el suyo, no el de los demás. Eso se logra con los principios financieros. Identifique cuáles son los principales indicadores financieros para su negocio, entiéndalos y aprenda a interpretar lo que le dicen. No es tan complicado. Son seis o siete datos con los que usted puede tomar una decisión razonablemente confiable. Con las finanzas de su negocio es lo mismo. Si usted se concentra en atender a aquellos indicadores básicos del negocio, tendrá una buena sensibilidad del estado real de las finanzas de su Firma y podrá tomar decisiones con menor riesgo y más conocimiento de causa. Cuando dicen que “el dinero habla”, también significa que le habla a usted, aprenda el lenguaje de las finanzas y sáquele más jugo al negocio. Es muy importante tener bien claro cuál es el margen de utilidad que desea obtener de su Firma.

12. *Seleccione y prepare a su sucesor.* Sabemos que es una tarea difícil, pero necesaria. Recuerde que su sucesor tendrá la difícil tarea de conducir el negocio y darle a usted la seguridad de que su Firma podrá seguir trascendiendo. Busque apoyarse en alguien que tenga interés en hacer prevalecer su Firma. Piense que una vez que le entregue la responsabilidad, el único mecanismo de control será el que usted haya implantado.

13. *Prepárese para dejar el poder.* Dicen que los empresarios retirados son como hojas de árbol mojadas. Se les hace la comida de despedida el viernes y... al lunes siguiente aparecen por la Firma a la misma hora que siempre, pero vestidos con ropa informal y cuestionando todas las decisiones de su sucesor. Que no le pase esto. Piense que la mejor

prueba de que es usted un gran empresario, es cuando el negocio funciona bien sin usted. Haga un plan de vida alternativo, visualice actividades placenteras, retadoras o divertidas fuera de su empresa. Establezca un plazo razonable para irse separando de la dirección de la Firma.

Después de los comentarios vertidos en los párrafos anteriores, entonces es tiempo de implementar los mecanismos que garanticen la formalidad de procedimientos en nuestra Firma.

3.1 Políticas relacionadas con la aceptación, continuidad o baja de clientes

3.1.1 Aceptación y Continuidad

La Firma deberá establecer procedimientos y políticas para obtener seguridad razonable de que identifica y evalúa las posibles fuentes de riesgo asociadas con la relación con un cliente o un trabajo específico.

Tratándose de trabajos recurrentes, se requerirá revisar la continuidad del cliente y documentarla para determinar si es apropiado seguir prestándole servicios al cliente, con base en los trabajos anteriores y la planeación del trabajo siguiente.

Para trabajos de auditoría, esta revisión también debe tomar en cuenta los requisitos de rotación que algunas autoridades y clientes tienen estipulados.

Si, una vez terminada la etapa de aceptación del trabajo, se identifican riesgos importantes asociados al cliente o al mismo trabajo, el asunto debe comentarse con el Socio encargado, y la Firma debe documentar la forma en que resolvió los problemas. Si estos incluyen cuestiones relacionadas con la ética, el Socio también debe dar su aprobación.

Un socio no debe aprobar la aceptación del compromiso de un cliente nuevo ni la continuidad de un cliente existente si existe un alto riesgo de ética, independencia, conflictos de intereses o cooperación del cliente para proporcionar información.

Si, después de aceptar o continuar un compromiso, la Firma recibe información que, de haberla conocido con anterioridad, se hubiera rehusado a llevar a cabo el compromiso, la Firma debe considerar si continúa con el compromiso y, por lo general, buscar asesoría legal en cuanto a su posición y opciones para asegurarse de cumplir los requisitos profesionales, reglamentarios y legales.

3.1.2 Propuestas a nuevos clientes

Antes de presentar cualquier propuesta, debe realizarse una evaluación del posible cliente y, en su caso, abstenerse de otorgarla si se aprecian riesgos en los trabajos solicitados.

Debe seguirse un proceso de revisión por cada compromiso con un cliente nuevo y documentarse antes de que la Firma acepte el compromiso. Este proceso incluirá una evaluación de los riesgos asociados con el cliente. Esto principalmente en trabajos de auditoría.

En el caso de auditorías de estados financieros, una vez que haya decidido aceptar un cliente nuevo, la Firma debe cumplir los requisitos de ética relevantes (como enviar comunicaciones a la Firma anterior, si lo exige el Código de Ética) y elaborar una carta de contratación que el cliente nuevo debe firmar.

3.1.3 Renuncia a la relación con un cliente

La Firma mantendrá un proceso definido que debe seguir cuando haya determinado que es necesario retirarse de un compromiso adquirido.

Este proceso incluye la consideración de los requisitos profesionales, reglamentarios y legales, así como cualesquiera informes obligatorios que deban elaborarse como resultado de la decisión.

Debido a que la naturaleza de la Contaduría Pública responde a una necesidad social, en el ámbito económico y financiero es de vital importancia que el Contador Público conozca y observe todas aquellas disposiciones legales y normativas, aplicables a su ejercicio y campo de actuación profesionales, para así satisfacer cabalmente dichos requerimientos, demostrar sus bondades, ser factor de desarrollo social y, al mismo tiempo, evitar ser sujeto de multas, sanciones o infracciones por el incumplimiento de estas normas.

3.2 Recursos humanos

La Firma debe reconocer el valor de la función de recursos humanos en todos los asuntos relacionados. La función de recursos humanos es responsable de lo siguiente:

- Mantenimiento de las políticas de recursos humanos;
- Identificación de cambios necesarios en las políticas como resultado de leyes y reglamentos laborales y para seguir siendo competitivos en el mercado;
- Orientar y dar consultas sobre asuntos de recursos humanos;
- Mantenimiento de los sistemas de evaluación del desempeño;
- Cuando se le solicite, hacer recomendaciones de acciones o procedimientos específicos apropiados a las circunstancias (es decir, disciplina, reclutamiento);
- Programar el desarrollo profesional interno; Tener programas de reclutamiento;
- Mantenimiento de los expedientes del personal (incluyendo declaraciones anuales de

independencia, de confidencialidad e informes de desarrollo profesional continuo); y

- Desarrollar y dar cursos de orientación.

3.2.1 Reclutamiento, contratación y retención del personal

Para asegurarse de que la Firma cuenta con la capacidad y competencia profesionales para satisfacer las necesidades de sus clientes se deberán evaluar los requisitos que en cada trabajo se deben cumplir al prestar servicios. Esto generalmente incluye una expectativa detallada de los requisitos de los compromisos a lo largo de cada año calendario, a fin de identificar las fechas pico y el riesgo de no contar con recursos suficientes.

Contratación, objetivos. Para garantizar que las personas contratadas cuenten con las características pertinentes para permitir que se desempeñen de manera competente, normalmente se busca gente que posea altos niveles de inteligencia, estabilidad, madurez, integridad, motivación, aptitud y cualidades de liderazgo.

Las políticas y procedimientos de personal de la Firma que son pertinentes son comunicadas a los empleados en prospecto y a los nuevos empleados al ser contratados por la misma.

Deben revisarse constantemente las políticas y procedimientos de contrataciones para determinar si son apropiadas y que funcionan efectivamente.

Procedimientos de evaluación del personal. La evaluación de desempeño es la medición periódica de la experiencia adquirida y demostrada por cada persona al realizar las tareas y responsabilidades asignadas.

Estas evaluaciones son realizadas regularmente al término de cada trabajo o por un periodo de tiempo. Los factores que son evaluados (que pueden variar de acuerdo con el nivel de la persona) incluyen, entre otros, la competencia técnica, las capacidades administrativas, analíticas y de criterios, la cooperación y el trabajo de equipo, así como aspectos personales.

La gente deberá ser promovida al próximo nivel cuando cuente con la preparación necesaria para aceptar las responsabilidades adicionales que requiere la nueva posición.

3.2.2 Personal administrativo

Por pequeña que sea una Firma contable, la práctica ha demostrado que deben buscarse personas de otro nivel profesional que ejecuten trabajos administrativos: cobranza y facturación, archivo, mensajería, etc., ya que, si estas actividades recaen en un profesional operativo o una persona con experiencia en los servicios que ofrecemos, se limita el tiempo valioso para promover y proyectar la Firma.

En la medida en que la Firma vaya creciendo se irán asignando funciones de administración interna a personas más ejecutivas y, si la estructura lo permite, sería conveniente contratar a un jefe administrativo, que supervise y vigile toda la administración de la Firma, para evitar

pérdidas de tiempo del personal profesional operativos, quienes pueden y deben enfocarse en desarrollar y llevar a un mejor nivel la práctica profesional de la Firma.

Además el personal que debe emplearse en las funciones de oficina y administración de la Firma deberá ser lo suficientemente capaz, pues de este dependerá, entre otras cosas, la calidad de la presentación de los trabajos contratados para la Firma, que es el producto final para el cliente. El personal administrativo puede llegar a dividirse hasta en cinco áreas, dependiendo del grado de crecimiento y de las necesidades de personal:

- Contador y auxiliares de oficina y de sistemas.
- Secretarias.
- Recepcionista.
- Mensajero y cobrador, personal de limpieza.

Algunas funciones las puede hacer una misma persona, y solo cuando se justifique contratar a alguien específicamente se podría hacer necesario contratar más gente.

En ocasiones se deberá analizar si es más conveniente contratar personal externo antes de contratarlos como empleados, esto muchas veces es menos costoso.

3.2.3 Personal profesional

En todos los casos la elección del personal profesional requiere que se destinen las horas necesarias para garantizar que las personas reclutadas garanticen que la Firma cumpla con sus requisitos profesionales y de ética en cada uno de los trabajos.

En los servicios de contabilidad y auditoría, resulta común la contratación de estudiantes de la carrera de contaduría, en estos casos, la Firma deberá asegurarse de que se encuentren siempre supervisados por personal con un alto grado de experiencia que además de capacitarlos para trabajos futuros, le permita identificar con precisión los posibles fallos que pudieran tener en el desempeño de sus trabajos.

La Firma deberá promover que todo el personal profesional, cuando menos, concluya sus estudios hasta la obtención del título profesional.

3.2.4 Capacitación y entrenamiento

La Firma tiene el compromiso de proveer el más alto servicio de calidad profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional del trabajo depende de quienes lo desarrollan, por lo tanto, se tiene el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar a todo el personal profesional, para alcanzar su máxima capacidad y proporcionar un servicio de calidad.

La política de la Firma para asegurar la calidad técnica es mediante los cursos de

entrenamiento que podrán ser internos o externos (el desarrollo profesional cubrirá los requisitos mínimos establecidos por la Norma de Desarrollo Profesional Continuo (DPC) emitida por el IMCP, en el caso de que se tengan profesionales registrados ante dicho gremio.

El entrenamiento técnico cubrirá los puntos señalados por el Comité Ejecutivo Nacional del IMCP. Este entrenamiento se logra por medio de:

- Cursos internos: impartidos por nuestros profesionales con experiencia a los miembros del *staff* de la Firma. En estos cursos como valor agregado al servicio prestado a un cliente se podría invitar a empleados del cliente que les pueda servir el curso a tratar.
- Cursos locales: impartidos por el colegio de Contadores Públicos de la localidad y/o de otros organismos reconocidos, en particular las capacitadoras autorizadas.
- Cursos nacionales: impartidos por el IMCP, universidades y otros organismos reconocidos y de ser posible autorizados como capacitadores.

El entrenamiento deberá abarcar todas las funciones (contabilidad, auditoría, fiscal, nóminas, servicios administrativos y consultoría administrativa, entre otros) y a todos los niveles principalmente de los servicios que se prestan.

Desde luego, el éxito de la capacitación al personal de la Firma depende de la contribución particular de los individuos y, desde el punto de vista de cada uno de ellos, el compromiso es personal y limitado solo a los deseos de superación y de desarrollo que se hayan impuesto. El personal, además del entrenamiento formal, deberá capacitarse en forma individual mediante el estudio e investigación de los problemas diarios, así como del desarrollo de alguna actividad o especialidad técnica como complemento a su función.

En la medida de lo posible, la Firma puede apoyar estas iniciativas de estudio de su personal, al menos en cuanto a tiempos; o bien, tener un área designada para ello, como puede ser una biblioteca con libros relacionados con la práctica profesional.

El tiempo dedicado a la lectura y el estudio de literatura especializada (novedades contables, modificaciones fiscales, revistas técnicas, etc.) también son importantes para apoyar la actualización constante.

Las Firmas deben adoptar la política de entrenamiento permanente sobre la marcha del trabajo. Este método consiste en que cada persona reciba capacitación de las personas con quienes trabaja directamente, en cuanto a los aspectos concretos del trabajo que esté desarrollando.

Este entrenamiento tiene el propósito de garantizar que exista una adecuada supervisión de los trabajos.

3.2.5 Estructura del personal profesional

A continuación, se proporciona la estructura del personal profesional utilizada comúnmente en las Firmas de Contadores:

Nivel *staff*:

• Ayudantes o asistentes.

• Semi-encargados.

• Encargados.

Nivel ejecutivo:

• Supervisores.

• Gerentes.

• Socios.

Las funciones del personal profesional son establecidas en función de la experiencia técnica y de la habilidad para ejecutar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la Firma.

En virtud de dichas cualidades, podrá haber asistentes de distintos niveles como: semi-encargados y encargados. Cabe destacar que no necesariamente estarían participando todas las categorías dentro de un mismo trabajo, ya que dependiendo del grado de complejidad de este se definirían las categorías.

A continuación, se presenta el perfil de cada una de las clasificaciones de niveles de personal en forma concreta y práctica.

AYUDANTES/ASISTENTES

El trabajo del ayudante es la base para el desarrollo de los trabajos donde se requiera la obtención de información.

Requisitos técnicos

• Ser estudiante o pasante de la carrera de Contador Público.

• Tener conocimientos básicos, pero sólidos en prácticas de contabilidad, costos, impuestos y auditoría (dependiendo del departamento al cual será asignado), además del uso de sistemas informáticos.

• Poseer la habilidad para comunicarse de forma verbal y por escrito.

• Tener una mente inquisitiva y alerta, para poder habituarse al estudio e investigación.

Deberes y responsabilidades

- Obtener la evidencia de los hechos señalados en la planeación y en los programas de trabajo, así como de las instrucciones recibidas.
- Comprender la naturaleza del trabajo a desarrollar y saber reconocer los problemas.
- Comunicar, con oportunidad, las posibles observaciones detectadas con los encargados del avance del trabajo.
- Documentar el trabajo realizado con base en los procedimientos de la Firma.
- Establecer buenas relaciones de trabajo con sus compañeros y con el cliente. Ser formal en su presentación física
- Controlar el presupuesto de trabajo asignado en la planeación.
- Brindar atención en el servicio a clientes.
- Terminar los trabajos sin pendientes y en el tiempo fijado.
- Asistir con puntualidad y participar en los cursos de entrenamiento que organice la Firma, así como a los que sea enviado en otra institución.
- Mostrar actitud para alcanzar su superación y desarrollo profesional dentro de la Firma.

SEMI-ENCARGADOS

Además de los requisitos señalados en el apartado anterior de los ayudantes, en este caso se deben adicionar los siguientes:

Requisitos técnicos

- Ser estudiante del último semestre o pasante de la carrera de Contador Público.
- Haber pasado un primer proceso como ayudante.
- Poder obtener conclusiones del resultado de un trabajo y definir problemas, sus efectos y posibles soluciones.
- Tener conocimientos sólidos del área en que se esté desarrollando, sin olvidar los aspectos básicos de las otras funciones.
- Haber sido evaluado satisfactoriamente en sus anteriores funciones.

Deberes y responsabilidades

- Realizar trabajos completos de un cliente, obtener la evidencia y documentación apropiada de su participación y sacar conclusiones bien fundamentadas.

- Supervisar y orientar a los ayudantes que le hayan sido asignados.
- Mantener una comunicación oportuna y adecuada con sus ayudantes y con los encargados, supervisores.
- Realizar reuniones periódicas con el cliente.
- Dominar el presupuesto de trabajo en la sección que le ha sido asignada.
- Asegurarse de que su trabajo y el de sus ayudantes hayan sido debidamente concluidos.
- Recibir y dar entrenamiento sobre la marcha a los ayudantes asignados, incluso a los que no estén bajo se responsabilidad.
- Obtener y dar las evaluaciones del personal a su cargo.
- Asistir con puntualidad y participar en los cursos de entrenamiento que organice la Firma, así como a los que sea enviado en otra institución.
- Tener conocimientos básicos de inglés.
- Mostrar actitud para alcanzar su superación y desarrollo profesional dentro de la Firma.

ENCARGADOS

Los encargados son la columna vertebral en la estructura de una Firma. La responsabilidad inicial ante los clientes recae en la buena función de un encargado.

Los encargados son el contacto directo entre clientes y supervisores de una Firma, por tal motivo sus capacidades deberán incluir la comunicación oportuna de los hallazgos y recomendaciones relacionadas con los trabajos.

En adición a los requisitos de los semi-encargados, estos deben contar con las exigencias que se señalan a continuación.

Requisitos técnicos

- Preferentemente ser titulado o estar próximo a titularse de la carrera de Contador Público.
- Tener experiencia de dos a tres años como mínimo en el área contable o de auditoría y haber estado como semi-encargado el tiempo suficiente para adentrarse en los problemas derivados por los cierres anuales o por la entrega de información a los clientes.
- Tener amplios conocimientos técnicos del área donde se está desarrollando y también conocer los aspectos importantes de otras áreas relacionadas con su trabajo.
- Tener el hábito de estudio y de investigación en la literatura técnica.

• Tener la habilidad para resolver problemas.

• Tener un conocimiento avanzado del idioma inglés.

Deberes y responsabilidades

• Tener la responsabilidad total del desarrollo de los servicios en el campo de trabajo.

• Asegurar que el trabajo se desarrolle de conformidad con los programas o con base en las instrucciones recibidas y del cumplimiento del alcance fijado.

• Llevar a cabo el entrenamiento sobre la marcha a los ayudantes o semi-encargados que trabajen con él.

• Supervisar el trabajo de sus ayudantes y del semi-encargado asignado.

• Revisar y firmar todos los papeles de trabajo, solventar los pendientes.

• Ejecutar las áreas que requieran mayor experiencia.

• Localizar problemas y comunicarlos al supervisor, gerente o socio, y proveer varias alternativas.

• Mantener informado al cliente de los avances, observaciones y problemas del trabajo.

• Llevar un control estricto del presupuesto de tiempos. Comunicar de forma oportuna, sobre los problemas que vayan a impedir que dicho presupuesto se cumpla de manera satisfactoria.

• Hacer las evaluaciones de sus asistentes y semi-encargados asignados.

• Estar alerta para proporcionar servicios adicionales a los clientes previa comunicación con sus jefes inmediatos.

• Entregar en tiempo y forma los informes resultantes de su trabajo.

• Obtener entrenamiento de su desarrollo profesional.

• Mostrar actitud para alcanzar su superación y desarrollo profesional dentro de la Firma.

GERENTES

La función del gerente es la continuación del servicio que un socio proporciona. Un gerente, por lo tanto, debe actuar como socio y tener mentalidad como tal.

En adición a los requisitos técnicos, deberes y responsabilidades de un encargado, el gerente debe tener:

Requisitos técnicos

- Capacidad para reconocer y llevar a cabo aquellos factores que ayudan al desarrollo de la Firma.
- Ser un experto técnico en el área que desarrolla y tener conocimientos sólidos en otras áreas.
- Participar en todos los cursos de entrenamiento de la Firma y también como instructor.
- Tener habilidad de comunicación verbal y escrita.
- Tener la capacidad para detectar los problemas y solucionarlos.
- Poseer habilidades de negociación de honorarios con los clientes.
- Tener conocimientos amplios del idioma inglés.

Deberes y responsabilidades

- Participar en la calendarización de los trabajos.
- Revisar los trabajos asegurándose de que se hicieron con calidad y se cumplieron con los programas, además de que se llevaron a cabo en los tiempos presupuestados evidenciando su participación en un memorándum.
- Mantener contacto con los clientes, siendo la extensión del socio ante ellos.
- Lograr la cobranza convenida con los clientes y, en su caso, de los ajustes por los excesos de tiempos ocurridos.
- Formular todo tipo de informes y comentarlos con los clientes.
- Promover nuevos clientes para la Firma.
- Mostrar actitud para alcanzar su superación y desarrollo profesional dentro de la Firma.

SOCIO

El perfil del socio de una Firma se presenta en el capítulo 7 de este libro, correspondiente a Socios y asociados.

3.2.6 Asignación de personal a los trabajos

Las políticas y procedimientos de la Firma para asignar al personal a los trabajos son diseñadas para asegurar que el personal asignado cuenta con la capacitación técnica y la destreza adecuada para realizar el trabajo.

Al proveer de personal para una asignación, se deberá considerar lo siguiente:

- El nivel de experiencia profesional.

- Los conocimientos requeridos del negocio y de la industria del cliente (en su caso).
- La naturaleza del trabajo que se realizará, que incluye el tamaño y la complejidad del trabajo.
- La naturaleza y el grado de supervisión que será proporcionada.

Después de la contratación se deberá proporcionar orientación a todo el personal de nuevo ingreso. Los materiales de orientación incluirán una copia completa de las políticas y procedimientos de la Firma.

En el caso de personal nuevo deberá establecerse un periodo de prueba.

La Firma deberá identificar oportunidades para el desarrollo profesional de su personal.

La Firma deberá revisar constantemente la efectividad de su programa de reclutamiento.

Rotación de personal. En caso de efectuar trabajos de auditoría y aseguramiento, al pasar los años en clientes recurrentes, se puede acrecentar el riesgo de familiaridad, que implica que el equipo de trabajo haya sido asignado tantas veces que su trabajo pierda la objetividad. En estos casos deben aplicarse salvaguardas equivalentes para reducir las amenazas a un nivel aceptable. Como mínimo, dichas salvaguardas incluirán una revisión adicional del trabajo por parte de otro socio o un revisor de control de calidad del compromiso alterno que no se haya asociado con el equipo de auditoría y en la medida de lo posible el cambio del equipo revisor.

3.2.7 Evaluación y promoción

Todo el personal profesional de una Firma debe ser evaluado en su trabajo por aquella persona quien lo dirigió, siendo la política de tal forma que un ayudante o semi-encargado sea evaluado por un encargado y este por un gerente o socio.

La frecuencia de la evaluación, de preferencia, deberá efectuarse por cada trabajo realizado para un cliente; sin embargo, en algunos casos no será posible y como mínimo deberán efectuarse anuales. Cada evaluación realizada deberá constar por escrito, estar Firmada por ambas partes y formar parte del expediente del empleado.

Elementos para una correcta evaluación. La evaluación deberá sujetarse a aspectos objetivos referentes al desempeño de la persona, su actitud hacia el trabajo y compañeros, su presencia y disciplina.

Objetivo de la evaluación. La Firma debe considerar que su personal es su principal activo y tiene el compromiso de desarrollarlo y capacitarlo, por lo que estas evaluaciones ayudarán, primero, a conocer mejor al individuo y sentir como ha evolucionado en la Firma, y segundo, a establecer metas para alcanzar su superación y desarrollo profesional dentro de la Firma.

Consideraciones.

- Evalúe considerando siempre la posición en que esté clasificado el individuo, es decir, no trate de evaluar pensando en "...lo que podría hacer".
- Es importante considerar que los atributos de evaluación tienen diferentes valores conforme a los niveles.
- Influye también el departamento o área donde está laborando la persona.

Elementos de evaluación. Existen varios elementos que una Firma debe evaluar en cada persona, en el capítulo de apéndices, se proporciona un formato de evaluación (a manera de ejemplo), el cual puede ser adaptado de acuerdo con las necesidades de cada Firma.

Promoción. Una vez evaluado positivamente, el personal profesional podrá ser promovido a un nivel superior, y a partir de este momento deberá mostrar sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel, así como el tener cubiertos los requisitos técnicos del puesto. El resultado de esta promoción deberá constar por escrito y anexarse al expediente de la persona.

El aumento en las remuneraciones económicas deberá ser proporcional al desempeño y evaluación.

Si el personal no es promovido, tendrá derecho a que se le expliquen las razones por las cuales no logró el ascenso. Si se considera que no tienen futuro en la Firma, se tiene la obligación de orientar oportunamente a los evaluados respecto de otras oportunidades laborales en las que pudieran desempeñarse según sus aptitudes.

3.3 Confidencialidad

Todos los socios y el personal profesional deben proteger y mantener la confidencialidad de la información del cliente conforme a las leyes en vigor y lo dispuesto por las autoridades reglamentarias.

La información del cliente y cualquier información personal que se obtenga durante un trabajo deben usarse o revelarse únicamente en relación con el fin para el que se obtuvieron. Es importante dejar claro esto con el personal.

La información personal y del cliente se conservarán únicamente conforme a la política de acceso y retención de información de la Firma. Los documentos deben quedar archivados por el tiempo necesario para satisfacer requisitos profesionales, reglamentarios o legales. La política de la Firma deberá exigir que la información personal y de clientes sea tan exacta, completa y actualizada como sea posible.

Esta información no necesariamente incluye los papeles de trabajo que son propiedad de la Firma, también incluye las claves electrónicas para acceso a los diferentes portales, como es

la clave “contraseña, e.firma”, etcétera.

La política de la Firma requiere contar con tecnología conforme a las normas de la industria, incluyendo muros de seguridad (firewalls), hardware y software, así como procedimientos para transmisión y almacenamiento de datos, diseñados para conservar, catalogar y recuperar información electrónica y protegerla contra acceso no autorizado o uso inapropiado (tanto interno como externo) si procede.

La política de la Firma exige que se cuente con procedimientos e instalaciones internas y externas para el manejo y almacenamiento de copias impresas de los archivos, para proteger, conservar, catalogar y recuperar información de los archivos y protegerla contra acceso no autorizado o uso inapropiado (tanto interno como externo) sobre todo en el caso de que la contabilidad de los clientes se resguarde en las oficinas de la Firma.

La Firma deberá exigir que todo el personal firme una declaración de confidencialidad al momento de su contratación y, posteriormente, cada año y que esta documentación se conserve en los expedientes del personal.

Declaración de confidencialidad del personal. Es una buena práctica que los miembros del personal profesional firme una Declaración de Confidencialidad al momento de su contratación y que vuelvan a firmarla cada año (como recordatorio del requisito); o bien, dicha cláusula podría incluirse en los términos y condiciones del contrato laboral de los miembros del personal profesional.

A continuación, se muestra un formato de “Declaración de confidencialidad” del personal.

3.4 Políticas administrativas

El deseo principal de toda organización es lograr los objetivos trazados. Esto es llevando a cabo las políticas y los procedimientos que se fijen, y con ello asegurar el éxito y la continuidad de una Firma.

Para asegurar la estandarización de los procedimientos en el desempeño de los trabajos, conviene que se tengan por escrito las políticas relacionadas con la asignación de trabajo, medidas disciplinarias y políticas administrativas en general. Algunas de estas pueden ser:

Horario de trabajo. Una de las cosas más importantes de todo profesionista es la imagen que debe tener ante sus clientes. Para tal efecto, una Firma de Contadores Públicos tendrá dentro de sus políticas, que todo el personal se reportará en dónde estará trabajando durante el día, de acuerdo con los horarios que se tengan, o bien cuando se encuentre en la oficina informar con qué cliente está trabajando y qué tipo de trabajo está haciendo. Para ello, deberá diseñar una hoja de reporte diario de asistencia que podrá controlar la persona responsable de la recepción o conmutador (personal administrativo).

La elaboración de un reporte de tiempo por cada uno de los empleados resulta un mecanismo altamente eficaz para el control de los tiempos del personal profesional y para saber los tiempos incurridos en los trabajos de los clientes.

Por lo anterior, consideramos muy importante que este reporte se lleve de manera estricta, ya que de él dependerá el cobro de los futuros honorarios a nuestro cliente, así como el pago e incremento de salario al personal, pues el cumplimiento de este procedimiento formaría parte de la evaluación del empleado, además de que es parte sustancial de la imagen de la Firma.

Calendario de trabajo. Para efectos de saber cuáles son los requerimientos de personal por cada área de servicios que tiene una Firma, es conveniente elaborar un calendario de trabajo, el cual es recomendable hacerlo cada seis meses o dependiendo de servicios que ofrecemos y de las necesidades de cada cliente en cuanto a requerimientos de información. Este calendario deberá contener:

- Nombre de la empresa.
- Trabajo a desarrollar.
- Nombre de las personas que intervendrán en el trabajo.
- Fecha de entrega del informe.
- Horas presupuestadas del trabajo o resultados a entregar.

El personal será programado por los supervisores de cada área de servicio que la Firma proporcione, por lo que cada encargado y semi-encargado, deberá elaborar un calendario periódico, dependiendo de los resultados a entregar a cada cliente, del trabajo por sus empresas asignadas, el cual será revisado y aprobado por el socio correspondiente.

Periodo y forma de pago. Es recomendable establecer dos periodos de pago, de preferencia y por tradición los días 15 y 30 de cada mes para encargados, semi-encargados, ayudantes y personal administrativo; y un día (25 por ejemplo), para pago al nivel ejecutivo (supervisores, gerentes y retiros de socios). La forma de pago deberá de ser con depósito a una tarjeta de débito bancaria o cuenta de cheques a nombre del empleado.

Gastos de viaje. En una Firma son varias las razones que se tienen para viajar, ya sea por trabajo, entrenamiento, gastos de tipo promocional. Sin importar la razón, es conveniente que se determinen las políticas al respecto y algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- Solicitar con anticipación, cuando menos de dos días, el dinero necesario para los gastos que se vayan a efectuar. Estos anticipos deberán contar siempre con la aprobación de un socio. Si los gastos son por cuestiones de servicio a un cliente, se deberá solicitar a este el importe de dinero necesario para cubrir el viaje o, en su defecto, acordar

con el cliente que los pagará la Firma y después a él se le cobrarán los gastos incurridos.

- Una vez efectuado el viaje, deberá elaborarse un reporte de gastos de viaje en donde se desglose por conceptos el efectivo erogado, como: transportación, hotel, alimentos, propinas, teléfonos, lavanderías, taxis, renta de automóviles, etcétera.

- Presentar dicho reporte al área de contabilidad de la Firma para proceder, en los casos de haber sido por trabajo, a cobrarse a los clientes, previa facturación, además de que se tiene que dejar muy claro la forma en que se pedirán los comprobantes de gastos, si saldrán a nombre de la Firma o del cliente.

- En los casos de asistencia a cursos, es conveniente registrarla dentro de las cuentas de gastos de la Firma, subcuenta asistencia a cursos.

Tarjetas de presentación. Para todos los casos en los que se tenga que utilizar el nombre de la Firma es necesario que se cuente con tarjetas de presentación, las cuales son recomendables para ser utilizadas solo por el personal ejecutivo, socios, gerentes, supervisores y encargados. Las tarjetas son proporcionadas por la Firma y este detalle mejora mucho su imagen empresarial, es necesario establecer con el personal que las usará, que solo son para efectos representativos.

Otras prestaciones al personal. El desarrollo profesional de nuestro personal se basa en la calidad y limpieza del trabajo realizado, en su disposición y el ánimo de aprender, en las relaciones con el personal de la Firma y el cliente, en su organización y, en general, en el deseo de aceptar nuevos retos y responsabilidades. Llevar bien estos factores deberia medirse en pesos y centavos y proporcionar al personal una remuneración justa.

Sin embargo, no hay que olvidar que estamos en un mercado muy competido, por lo cual es conveniente proporcionar al personal, en la medida de lo posible, prestaciones adicionales a las de ley, con la finalidad de conservarlo dentro de la Firma el mayor tiempo posible y evitar las altas rotaciones tan comunes en las Firmas.

Algunas de estas prestaciones adicionales a las establecidas en nuestras leyes, pueden ser: ayuda para gastos de transportación, gasolina, bonos de fin de año, seguros de vida y gastos médicos mayores, vacaciones, suscripciones a revistas especializadas, cuotas de colegios de Contadores Públicos, uniformes, convivencias con la familia, etcétera.

A continuación, se explican brevemente algunas de las prestaciones mencionadas.

Bonos. Muchas Firmas acostumbran entregar al personal un bono, que va en relación directa con su desarrollo profesional dentro de la Firma, la calidad del trabajo que desempeñó en el año, su porcentaje de utilización, etcétera.

Seguros de gastos médicos y de vida. Una Firma podrá contratar seguros de vida de grupo, los cuales son más económicos que los individuales. En adición, existen seguros de gastos

médicos por grupo que también pudieran ser incorporados como una prestación al personal.

Vacaciones. Los días de vacaciones dependerán de la antigüedad dentro de la Firma y de acuerdo con lo que marca la Ley Federal del Trabajo, aunque tal vez puedan ser superiores a lo establecido en dicha ley, incluyendo la prima vacacional.

Cuotas a sociedades y asociaciones. Los socios de una Firma deberán pertenecer al colegio de Contadores Públicos de la ciudad o estado donde radiquen, tratando que su participación en el mismo sea decidida y efectiva, buscando generar una imagen de la Firma y una mayor divulgación de la Firma.

El costo de la inscripción y cuotas mensuales deberán ser a cargo de la Firma. A petición de supervisores y gerentes, y con autorización de los socios, se establecerá la conveniencia de que participen en el colegio, absorbiendo la Firma el costo relativo en la medida de lo posible.

También, es recomendable que los demás niveles de personal de la Firma (no socios) inicien su participación de manera activa en el colegio de Contadores de la localidad perteneciente al IMCP.

Correspondencia con clientes. Se refiere a todos los acuerdos, entregas de información, minutas de juntas y otros compromisos con los clientes que deben quedar documentados por escrito. En consecuencia, deberá abrirse un expediente para cada cliente, donde se archive la correspondencia del mismo, este expediente puede ser electrónico aunque se recomienda tener en papel los documentos necesarios.

Es necesario dejar claro que, el expediente antes mencionado es un expediente interno de correspondencia solo con el cliente, por lo que es conveniente abrir otro por cliente donde se maneje la documentación relativa a honorarios, facturación, propuestas y cobranza. Es muy importante que la información se maneje por separado.

En cuanto a los informes entregados a los clientes, su manejo se mencionará más adelante en el apartado de Dictámenes e informes.

Papeles de trabajo.

Política. Todos los trabajos que efectúe la Firma (contabilidad, procesamiento de nóminas, procesamiento de datos, fiscal, asesorías, consultoría y auditoría) deben quedar claramente documentados en los papeles de trabajo como evidencia de haberse efectuado, recordemos que muchos de estos archivos o papeles de trabajo son electrónicos, por lo cual se tendrá que asegurar la información de la mejor manera posible, revisando que se cuente con equipos de cómputo con mantenimientos permanentes y se hagan varios soportes.

Los papeles de trabajo serán archivados por áreas de revisión y/o por cliente, asignándose a

cada una, de ser posible, un índice de identificación, numerando en forma progresiva cada una de las cédulas, archivos o carpetas que integran el área.

Los papeles de trabajo lo forman las cédulas de revisión. Estas pueden ser: en el caso de auditoría: sumarias, sub-sumarias, y analíticas o de detalle; en el caso de contabilidad y fiscal serán las pólizas de cheque con sus comprobantes originales, facturas, estados de cuenta necesarios, etc., según el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, declaraciones y cálculos fiscales.

Los papeles de trabajo son propiedad de la Firma y no pueden ser consultados o prestados a personas ajenas al mismo, sin la autorización expresa de un socio. Tampoco deben dejarse en las oficinas de los clientes, o dejarlos solo si se tienen bajo llave.

En cuanto a la información electrónica de la Firma, esta deberá guardarse mediante contraseñas, las cuales estarán a cargo o en custodia de uno o dos socios, y por ningún motivo deberán darse a un empleado, sin importar su nivel en la Firma.

La tendencia general es usar lo electrónico y tener los respaldos necesarios de este tipo de archivos, por lo que de preferencia deberán elaborar los papeles de trabajo en estos archivos, reduciendo al máximo el uso de papel.

Hoja de instrucciones. Con objeto de evidenciar la preparación y revisión de todos los informes o trabajos en que se implique la opinión de la Firma o de uno de los socios, así como para dejar por escrito las instrucciones para la captura de los mismos, es necesario que en el momento en que cualquier integrante de la Firma elabore un informe, prepare una hoja de instrucciones. El formato de dicha hoja se indica al final de este apartado.

A continuación, describiremos el modo en que se llenará la hoja de instrucciones, el cual está muy relacionado a auditorías, pero que también puede ser usado en otros servicios:

Paso 1. Compañía, título del informe o trabajo y periodo de revisión. Estos datos deberán ser llenados por la persona que elaboró el informe y serán los que se capturen en la pasta del informe. Es importante resaltar que los datos deberán anotarse completos y sin abreviaturas.

Paso 2. Fecha del informe. En este espacio se anotará la fecha o periodo que abarca el informe o trabajo.

Paso 3. Discutido con. Se anotará el nombre del ejecutivo del cliente con quien se discutió el informe, señalando la fecha y el nombre de las personas de la Firma que intervinieron en dicha reunión.

Paso 4. Preparado. Con objeto de conocer el nombre de la persona y su nivel dentro de la Firma que elaboró el informe y la fecha en que lo hizo, será necesario que llene este espacio.

Paso 5. Copias enviadas. Este espacio deberá ser llenado por la persona que elaboró el informe, una vez que esté revisado con el cliente, respecto a sus necesidades de copias adicionales del informe.

Paso 6. Supervisor o gerente y Socio. Aquí se hará constar la revisión del informe por parte del supervisor o del gerente.

Paso 7. Revisión de informes. Es conveniente que una persona de nivel de socio, independiente del socio responsable del trabajo, monitoree y revise que todos los informes estén elaborados de forma correcta y que la opinión contenida en los mismos sea adecuada antes de verse con el cliente. En estos casos, dicha persona deberá dejar constancia de la revisión en este espacio.

Paso 8. Observaciones. Aquí deberá indicarse cualquier observación adicional relativa a la revisión, captura, entrega, etc., del informe.

Paso 9. Revisión de equipos. La persona que haya capturado el informe firmará en este espacio como constancia de haber realizado el trabajo.

Paso 10. Firmado por. En este espacio firmará el socio responsable del trabajo que en teoría es el socio que Firma el informe.

Una vez que el informe es firmado por el socio responsable del trabajo, está en posibilidad de encuadernarlo para su envío y entrega al cliente. Asimismo, en ese momento la hoja de instrucciones estará firmada por todas las personas que intervinieron en la preparación, revisión y firma del informe.

La hoja de instrucciones deberá ser archivada con la copia de oficina del informe, con objeto de facilitar cualquier aclaración posterior que pudiera necesitarse.

Procesamiento de informes y su archivo. Debido a que los informes contienen, en una u otra forma, la opinión de la Firma, en cuanto a situaciones contables, financieras, fiscales, etc., del cliente, es necesario que para su elaboración y archivo se siga el siguiente procedimiento:

1. Los informes serán elaborados por el encargado de realizar el trabajo, bajo la debida supervisión y dirección del supervisor y/o gerente, y por la revisión del socio responsable.

2. La persona que elaboró el informe preparará la hoja de instrucciones correspondiente (véase el apartado anterior Hoja de instrucciones).

3. Una vez elaborado el informe, deberá ser turnado al supervisor y/o gerente y al socio para su revisión, modificación y aprobación.

4. Cuando el informe haya sido aprobado por el socio responsable del trabajo, este deberá pasarlo a captura con objeto de darle la presentación necesaria para entregarlo al cliente.

5. Por cada informe que contenga la opinión de la Firma, se obtendrá cuando menos una copia adicional que servirá como copia de oficina, con objeto de que sirva de consulta permanente para todo el personal de la Firma.

6. Una vez que los informes han sido procesados y preparados para entregarse al cliente, se turnarán al socio responsable del trabajo. El socio responsable turnará la copia de oficina a la persona encargada de controlar todas las copias de este tipo de la Firma. Asimismo, en la copia de los papeles de trabajo señalará las iniciales de las personas de la Firma que deberán leer el informe ya terminado. El destino final de la copia de los papeles de trabajo deberá ser, en todos los casos, el encargado del trabajo con objeto de que la incluya en dichos papeles de trabajo.

7. La persona que controle los informes de oficina los numerará en cuanto los reciba. Una vez numerados deberá anotarlos en una lista consecutiva con objeto de controlarlos. Asimismo, los anotará en una tarjeta por cliente que contendrá el registro de todos los informes que la Firma ha elaborado para él. Estos dos registros tendrán por objeto conocer el número y tipo de informes que la Firma ha preparado y entregado a cada cliente.

8. Asimismo, la persona que controle las copias de oficina llevará un registro de todas aquellas que soliciten el préstamo de una copia de oficina, con objeto de evitar el extravío de las mismas. Para este proceso también se aconseja guardarlo en un archivo electrónico y contar con un respaldo de dicha información.

Papelería. En toda Firma son dos las cosas que lo visten ante sus clientes y terceros: la presentación de sus oficinas y sus informes, de ahí la importancia que tiene en el segundo punto la papelería.

Para un adecuado control de la información externa e interna de una Firma, éste deberá contar con:

- Papel y hojas electrónicas membretadas.
- Hojas de memorándum para las comunicaciones internas.
- Sobres y folders membretados.
- Formas de reportes de tiempo.
- Forma de lista de asistencia.
- Forma de gastos de viaje.
- Forma de hoja de instrucciones.
- Forma de control de biblioteca.

• Carpetas para papeles de trabajo.

• Tarjetas de presentación en papel y electrónicas.

Lo anterior es independientemente de la papelería que, por tradición, se usa en las Firmas y que algunos fabricantes producen, como son las denominadas 8 y 14 columnas, con y sin concepto, etcétera. Sin embargo, también es recomendable que con el tiempo y el uso de la tecnología actual se trate de omitir el uso de papel, en la medida de lo posible, sin sacrificar la imagen de la Firma, y que se hagan más envíos de manera electrónica. Además, de acuerdo con el crecimiento de la Firma, este tipo de papelería podría mandarse a imprimir personalizándola al incorporarle el nombre de la Firma.

Como ya se indicó, la presentación de informes es de suma importancia, de ahí que el contar con equipos de oficina adecuados, así como con el de cómputo y de impresión (fotocopiadora es aplicable) es indispensable. De esta manera, la presentación de informes y las reproducciones serán siempre en originales, y el impacto ante clientes y terceros será excelente.

Equipo de dictado. Actualmente se ha generalizado el uso de aparatos electrónicos en los cuales se elaboran escritos en los que se comunican detalles importantes para los clientes , personal o terceros involucrados, estas herramientas electrónicas ayudan en la redacción, sin embargo se recomienda que el personal que haga uso de estas herramientas esté capacitado en cuestiones de ortografía para una correcta redacción.

Biblioteca. Con objeto de tener suficiente material de consulta, una Firma debe contar con libros que traten diversos temas de carácter técnico relacionados con el ejercicio de la Contaduría Pública. Estos libros forman la biblioteca de una Firma.

Esta deberá incrementarse, de manera periódica, conforme aparezcan nuevas obras que en opinión de algún integrante y con la aprobación de alguno de los socios, deberán adquirirse.

Todos los libros que forman parte de la biblioteca de la Firma serán inventariados, clasificados, numerados y controlados de manera individual, además de contar con un archivo electrónico que permita consultar de manera rápida los libros que hay en la biblioteca, de acuerdo con el tema.

El control de cada uno de los libros de la biblioteca recaerá en alguna de las secretarias o asistentes administrativos de la oficina. Con objeto de que el control sea efectivo deberá abrirse una tarjeta individual por cada uno, que se numerará en forma progresiva.

Uso de Internet. Con la necesidad de trabajar de manera electrónica casi en todos los procesos, el uso de Internet se vuelve una necesidad que tenemos en todas las Firmas, ya que nos da grandes ventajas y mejora la comunicación con el cliente, además de que ayuda a cumplir con los requerimientos de las autoridades, que ahora exigen se les reporte por

este medio, por ello tener Internet ya no es una opción, sino una obligación.

Sin embargo, creemos indispensable que el control de esta valiosa herramienta debe ser controlado por una persona que pueda revisar su uso debido como herramienta de trabajo y no para algo personal, pues el tiempo que se le invierte a situaciones extra laborales puede ser muy perjudicial para la Firma, en cuanto a costos de horas hombre.

CONCLUSIÓN

Consideramos que el buen manejo del área administrativa complementará el éxito del área operativa, ya que de nada servirá tener excelentes profesionales de la contaduría si no contamos con excelentes controles administrativos, por eso consideramos que no se debe de escatimar en gastos para tener los controles y personal adecuados administrativos que ayuden al éxito de la Firma.

CAPÍTULO 4
HONORARIOS E INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS

La prestación de servicios profesionales se basa en el dominio del servicio que se presta y en la autorización oficial para desempeñarlo, en su caso, contar con un local que permita, tanto la atención de los clientes como el desempeño de las labores para su prestación, el equipo y las herramientas actualizadas, así como el respaldo de un equipo de personal capacitado con el que se preste de forma eficiente el servicio.

Es de vital importancia actualizar nuestros conocimientos asistiendo a conferencias, pláticas, leer el Diario Oficial de la Federación y las revistas especializadas en temas fiscales, en fin, toda aquella posibilidad de incrementar nuestros conocimientos, en especial en lo relativo a los temas fiscales que son cambiantes por naturaleza y una parte muy importante para un correcto desempeño de nuestra actividad profesional; obviamente, el requisito de la Educación Profesional Continua (EPC), tiene esa finalidad.

Por citar un ejemplo, los médicos ya tienen definida la forma de prestar y cobrar sus servicios. Por la consulta en su consultorio ya tienen establecida una cuota, y por los servicios especiales o adicionales como las intervenciones quirúrgicas u otras, también cuentan con un importe de honorarios ya establecido.

Así los abogados ya tienen definidas las bases o cuotas para la prestación de sus servicios profesionales.

Los ingenieros civiles o arquitectos fijan sus honorarios por administración de obra, fijando un porcentaje promedio de 12% sobre el valor de la obra o construcción, que incluye materiales y gastos directos en la obra, mano de obra, pintura, carpintería, etc., pagadero de acuerdo con el avance de la misma que se obligan a supervisar.

En el caso de los Contadores Públicos, de manera anticipada, debemos precisar qué tipos de servicios podemos prestar, como ya se comentó en el capítulo 2, los más comunes son:

a) Elaboración e implementación del sistema contable al cual se recomienda adicionar una asesoría que incluya la capacitación del personal que dará la atención y el seguimiento al sistema implementado.

b) Capacitación al personal administrativo-contable, en el área fiscal, específicamente en el cálculo de los impuestos a que está sujeto el cliente, llenado de formas fiscales, trámites de Internet, etcétera.

c) Asesoría al cliente mediante visitas periódicas que permitan la vigilancia y el seguimiento del cumplimiento por parte del personal administrativo-contable, en forma correcta y oportuna de las labores que tienen a su cargo. Puede incluir consultas telefónicas, dicha asesoría sería continuidad del sistema que implementamos, para lograr la eficacia esperada.

d) Servicio de auditoría anual para efectos financieros o fiscales, en este último caso como opcional o con carácter de obligado, tanto para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como para el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) e impuestos locales en algunos casos.

e) Revisiones para verificar si el control interno en vigor está cumpliendo con sus funciones y cometidos, con informe pormenorizado, conclusiones y recomendaciones.

f) Revisiones directas o de gabinete de la autoridad fiscal federal o estatal, producto de programas de revisión a contribuyentes o de papeles de trabajo del dictamen fiscal que, en consecuencia, ocupa de nuestro tiempo y debe ser facturado.

Reiteramos que para ofrecer estos y otros servicios profesionales debemos contar con los elementos citados al inicio de este capítulo y de asegurarnos de programar tanto los trabajos que ya se tienen, así como los nuevos, para que nuestra imagen profesional sea clasificada de tener la capacidad y responsabilidad. Cuidar estos aspectos redundará en que, ya sea en igualdad de precio de honorarios o incluso más elevados, conservemos la fidelidad del cliente.

4.1 Estimación de honorarios

Para fijar los honorarios, en los servicios antes mencionados, recomendamos:

- Determinar el costo por hora de los servicios por cada uno de los integrantes de la Firma que intervendrán en su atención. Más adelante se dará a conocer cómo se determina.

- Una vez obtenido el importe del costo, se aplica el porcentaje que se pretenda obtener de

ganancia, debiendo ser competitivo; es decir, que sea similar o cercano a lo que por ese tipo de servicios cobran otros Contadores Públicos de nuestro nivel profesional.

La posibilidad de ser contratados depende, además de dar un precio competitivo, también y mucho más importante, del prestigio que nos hayamos ganado por ser capaces, eficientes y responsables.

Los servicios profesionales antes citados son especializados y, por lo tanto, requieren de conocimientos profundos en la materia, aunque también están regidos por la ley de la oferta y demanda, por lo que se sugiere enterarse de los honorarios vigentes que cobran por esos servicios otros profesionales de nuestro nivel, para asegurarnos de que se cuenta con la infraestructura de equipo y personal de apoyo capacitado para realizarlos, y que su costo en proporción al precio del servicio prestado permita un margen razonable de utilidad.

4.1.1 Cálculo de honorarios

Para establecer los honorarios en servicios profesionales podemos optar por: *Cálculo de cuotas por hora.* Un procedimiento práctico es hacerlo por cuotas por hora.

Los pasos que se sugieren para obtener las cuotas por hora se mencionan a continuación:

1. Elaborar el calendario de horas estándar, por quincena y por mes, de todo el año. En este calendario se tomarán las horas hábiles que hay en cada quincena. Es conveniente cerrar cada quincena al día 14 y penúltimo de cada mes. En estas semanas de 40 horas, el total de horas al año será aproximadamente de 2 000.

   Ejemplo:

Determinación de horas totales disponibles año 2017	
Total de días del año	365
Menos, sábados y domingos (considerar solo si es la política de la Firma no laborar los sábados)	104
Días festivos oficiales (que no caigan en sábado o domingo)	5
Total de días laborables	256
Horas laborables por día	8
Total de horas disponibles	2 048

2. Desarrollar como un pronóstico la asignación de horas “no cargables” a clientes y restándolas de las horas estándar determinadas, según el punto anterior, se entiende como “horas cargables” a clientes; las horas susceptibles de ser trabajadas para clientes en el año.

Determinación de horas no cargables del 2017

Vacaciones (en promedio), días	10
Cursos de capacitación, días	10
Participación en eventos técnicos, días	3
Total de días no cargables o disponibles	23
Horas laborables por día	8
Total de horas no cargables o disponibles	184

3. Al dividir este total de horas entre el número de horas estándar se establece el plan de utilización, en porcentaje de cada uno de los miembros de la Firma.

Porcentaje estimado de utilización del personal profesional 2017

Concepto	Sociedad Anónima
Total de horas no cargables o disponibles	184
Total de horas disponibles	2 048
Porcentaje estimado de utilización del personal	90%

4. Presupuesto para la compensación de cada persona. La tercera etapa en este procedimiento consistirá en presupuestar cuál será la compensación de cada persona, incluyendo bonos y/o gratificaciones anuales; pero sobre la base de sueldos actuales. En el caso de los socios podrá tomarse el retiro a cuenta de utilidades, que efectúen cada mes.

Presupuesto de asignación de sueldos 2017

	Ayudante	Encargado	Gerente	Socio

Sueldo	5 000	10 000	20 000	50 000
Seguridad Social	2 000	4 000	1 000	1 000
Aguinaldo	5 000	10 000	0	0
Bonos	0	0	30 000	50 000
Previsión social	2 500	4 500	9 800	11 450
Total Compensación mensual	9 500	18 500	30 800	62 450
Por 12 Compensación anual más aguinaldo	119 000	232 000	399 600	799 400

El total de la compensación anualizada se dividirá entre las horas cargables a clientes, determinando así el costo directo por hora trabajada.

Por 12 Compensación anual más aguinaldo	119 000	232 000	399 600	799 400
Total de horas cargables o disponibles	1 864	1 864	1 864	1 864
Cuota por hora al costo	64	124	214	429

5. En una Firma mediana se considera que los gastos indirectos como: los de ocupación del local, impuestos derivados del pago de nómina, entrenamiento y capacitación, de operación de oficina, de viaje, etc., pueden ascender a un importe semejante al costo directo de la mano de obra y que una utilidad razonable para los socios sería otro tanto; por lo que, para determinar el precio de venta por hora de cada elemento de la Firma, se multiplicaría el costo directo por hora trabajada por el factor de 3.

Cuota por hora al costo	64	124	214	429
Por tres	X 3	X 3	X 3	X 3
Cuota a precio de venta	192	372	642	1 287

En el caso de las Firmas pequeñas, este factor puede ser de 2, 2.5 o 3, dependiendo del monto de gastos que tenga. Por el contrario, en Firmas grandes con una infraestructura costosa el factor pudiera ser más de 3.

4.1.2 Cotización de honorarios

Hay varias formas de cotizar los honorarios, siendo las principales:

Honorarios fijos. Aplicable en aquellos casos donde se tenga un conocimiento completo de la empresa, de tal forma que estemos seguros de obtener, al término de nuestro trabajo, el margen de utilidad deseado.

Fijación de honorarios. Que permitan sobre la marcha variarse; es decir que, de presentarse algún imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para nuestra estimación, por no tener un conocimiento completo de la empresa, pueda incrementarse de manera razonable.

Honorarios basados en el tiempo empleado. Consiste en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estima serán las empleadas en nuestro servicio, y tiene como atractivo los siguientes puntos:

- Un menor margen de error en el cálculo de honorarios.
- Control del cliente y de nuestro tiempo utilizado por el personal de la Firma.
- Eficiencia por parte del personal de la Firma al saber que el honorario está basado en horas de su propio trabajo.

Los dictámenes para efectos fiscales SHCP, IMSS, INFONAVIT y Contribuciones locales y, por lo tanto, honorarios referidos a trabajos fiscales sujetos al Código de Ética Profesional. Los honorarios deberán sujetarse al Código de Ética Profesional, que en su
Sección 240.1 establece:

> 240.1 Cuando participa en negociaciones respecto de servicios profesionales, el Contador Público en la práctica independiente puede cotizar cualquier honorario que considere apropiado. El hecho de que el Contador Público en la práctica independiente pueda cotizar un honorario menor que otro, no es en sí mismo no ético. Sin embargo, pueden originarse amenazas al cumplimiento de los principios fundamentales por el nivel de honorarios cotizados. Por ejemplo, se crea una amenaza de interés personal a la diligencia y competencia profesional, si el honorario cotizado es tan bajo que pueda ser difícil desempeñar por ese precio el trabajo, de acuerdo con las técnicas y normas profesionales aplicables.
>
> 240.2 Hacer del conocimiento del cliente los términos del trabajo y, en particular, la base sobre la que se cobran los honorarios y cuáles servicios se cubren con los honorarios cotizados.

Es conveniente proponer en el contrato la prestación de servicios profesionales de contabilidad, auditoría o asesoría, que no contempla las revisiones que efectúa la autoridad fiscal, mediante programas o papeles de trabajo de auditoría del dictamen fiscal, ya que en ocasiones el tiempo que nos ocupa es de consideración y debe ser facturado, previo acuerdo con el cliente.

4.1.3 Cobro de honorarios

Las dos formas más comunes para determinar la forma del cobro de los honorarios son por medio de:

- Cobros parciales: anticipo al iniciar el trabajo, pagos proporcionales al avance y en la terminación del mismo.
- Cobros iguales mensuales.

4.2 Control de trabajo

4.2.1 Métodos

Al respecto existen varios métodos y los más usuales son: el registro de operaciones con base en el efectivo cobrado y el registro con base en el tiempo incurrido o proceso.

El primero, por ser más sencillo, es el que la mayoría de las Firmas medianas o pequeñas han adoptado, pero carece de la información necesaria para juzgar con razonabilidad los resultados y el progreso de la Firma, ya que consiste en registrar las igualas u honorarios pactados en el mes en que se facturan o cobran, en tanto que los costos se registran cuando se hacen las erogaciones, no coincidiendo en muchos casos al mismo periodo.

El segundo requiere de más organización de la Firma y atención de los ejecutivos del mismo, pero es el que se considera más completo, ya que de este se pueden obtener datos que permitan conocer la situación y el desarrollo de la Firma. En este sistema, que es controlado basado en horas trabajadas, valuadas a precio de venta, difiere de los demás sistemas conocidos, en lo que se refiere al control y registro de los trabajos en proceso y a las cuentas por cobrar.

4.2.2 Registro con base en el tiempo incurrido o devengado

Informe de tiempo y su proceso. Este informe es una hoja adecuadamente diseñada, donde cada uno de los miembros del personal técnico, incluyendo socios, anotará por día las horas en que trabajó para algún o algunos clientes.

Este reporte se hará de manera quincenal e incluye el nombre del cliente y la clave o código. Esta clave por clientes facilita la localización y ubicación, y es indispensable el uso de la computadora para el manejo de este procedimiento. En tipo de servicios se anotará la clave del servicio, el cual puede ser:

Auditoría	= 1
Consultoría	= 2

Fiscal	= 3
Contabilidad	= 4

En cada renglón se anotará un cliente diferente y en la columna de Total se determinará el número de horas trabajadas a ese cliente, en esa quincena, y una vez multiplicado por la cuota por hora determinada se conocerá el importe a cargo de cada cliente por quincena.

Ejemplo:

REPORTE DE TIEMPO

Categoría asistente_____Semana 2 del mes de enero 2017

	Día	5	6	7	8	9	total
Empresa cargable	1	8					8
Empresa cargable	16		8	8			16
Empresa cargable	17				8	8	16
Total horas cargables		8	8	8	8	8	40

Valuación de los trabajos en proceso. Los importes totales por cada cliente serán pasados a un resumen de tiempo trabajado por cliente. En este resumen se pasarán todos los importes de aquellas personas que trabajaron para ese cliente durante la quincena, y al fin de cada mes se totalizará el resultado de los importes trabajados en las dos quincenas, en cada cliente.

Hoja de trabajos en proceso

Empresa cargable 16

Mes de enero 2017

		Horas	Costo	Total
Domingo Burciaga	Socio	16	429	6 864
Miguel A. Mayorga	Gerente	42	214	8 988
Javier Rojas	Encargado	125	124	15 500
Jaime Hernández	Ayudante	125	64	8 000

Ricardo Martínez	Impuestos	16	90	1,440
Total		324		40 792

Si el número de clientes es pequeño, la determinación del importe a facturar puede hacerse en este mismo resumen; en caso de que el volumen de clientes sea mediano o grande, es conveniente elaborar en una hoja tabular con varias columnas, es decir una "concentración mensual" por socio, de los importes totales de cada cliente que él maneja.

En esta hoja de concentración mensual se desglosará por columnas lo siguiente:

- Número y nombre del cliente.
- Cuatro columnas para anotar el importe, según el área de servicio.
- Una columna de total.
- Cuatro columnas para cancelaciones por área de servicio.
- Una columna para cancelaciones totales.
- Una columna para facturación del mes.
- Una columna para anotar el importe del trabajo que se queda en proceso y que no se ha facturado, o bien, los importes que se han facturado al cliente y por los cuales no se ha trabajado, en cuyo caso, el saldo será de naturaleza acreedora.

Las cancelaciones serán explicadas más adelante; sin embargo, con base en la revisión que el socio haga de esta hoja de concentración y una vez que ha autorizado alguna cancelación en contra (o a favor), anotará el importe a facturar para que quien maneje la facturación elabore las facturas a los clientes.

Políticas de cancelaciones o reservas. A pesar de que cuando se hizo la cotización a un cliente se elaboró un programa de trabajo y un presupuesto en horas y en pesos, es posible que el trabajo nos lleve más tiempo (o menos) del presupuestado, por lo que es factible que ya no se pueda repercutir al cliente dicho exceso y será necesario aprobar la cancelación de este (o defecto) en los importes trabajados a cada cliente.

Si, por ejemplo, se contrató un trabajo en 1 000 horas y el total de tiempo que tomó llevarlo a cabo fue de 1 080, habrá que cancelar 80 que ya fueron trabajadas y registradas como ingreso para cancelar esta orden en proceso y saldarla.

También pueden existir casos en que no sea posible cuantificar de momento el importe que, por excesos, podemos recuperar de algunos clientes, por ello no debemos cancelar ningún importe, pues existe la posibilidad de recuperarlo. En este caso, es aconsejable que se vaya

creando una reserva para la cancelación de ingresos, y usando el criterio conservador, presentar un estado de resultados más real.

Contabilización. Una vez que se tiene disponible el inventario de horas a incurrir en el mes de enero se generan los siguientes asientos contables.

Inventario de trabajos por incurrir		**129 166**	
Socios		66 617	
Gerentes		33 300	
Encargados		19 333	
Ayudantes		9 916	
	Cuentas por pagar		**129 166**
	Sueldos		85 000
	Seguridad Social		8 000
	Aguinaldo		1 250
	Bonos		6 666
	Previsión Social		28 250

Del total de resúmenes de tiempo trabajado por cliente o, mucho mejor, si se usó una hoja de concentración mensual por socio, se desprenderán los asientos contables para la elaboración de pólizas mensuales de los trabajos ya incurridos como sigue:

Costo por servicios	**40 792**	
Auditoría	39 352	
Fiscal	1 440	
Contabilidad		
Inventario de trabajos por incurrir		**40 792**
Socios		6 864
Gerentes		8 988
Encargados		15 500
Ayudantes		8 000
Ayudantes fiscal		1 440

Facturación de trabajos. Es conveniente que la decisión de la facturación sea del socio correspondiente, aun cuando en aquellos clientes recurrentes y con base en igualas mensuales, es adecuado que la orden de facturar la maneje un supervisor o gerente.

Pueden existir casos en que el tiempo real invertido sea menor al presupuesto y contratado y, en consecuencia, solo el socio decidirá si factura lo contratado con el cliente (reconociendo una cancelación a favor); o bien, bonifica la diferencia al cliente.

Control de tiempo personal. Hasta ahora se ha manejado el tiempo que cada persona utilizó en trabajos con clientes; sin embargo, es conveniente llevar un control de los tiempos no cargables a los clientes en un control de tiempos del personal donde se pueden ir acumulando todos los tiempos diferentes de horas no cargables, que permiten analizar en qué está invirtiendo el tiempo cada una de las personas de la Firma cuando no trabaja con clientes. Por ello, es necesario hacer una codificación de los conceptos que se mencionaron con anterioridad en el apartado de Cálculo de cuotas por hora.

En este reporte se va analizando: el porcentaje de utilización de cada persona en cada quincena y lo que lleva acumulado hasta esa quincena, el importe bruto que ha generado a la Firma, y la comparación del porcentaje de utilización real con el porcentaje de utilización planeado al principio del año.

Cabe señalar que este reporte es de suma importancia, ya que pueden detectarse aquellas personas que no están trabajando al ritmo previsto y tomar las medidas correctivas. Sin embargo, también hay que considerar las cancelaciones, ya que pueden existir personas que

sí tengan un porcentaje de utilización adecuado (horas cargables a clientes), pero que pueden estar cancelando trabajos en proceso por ineficiencia.

Todo el control que se ha manejado en este Apartado 4.2, ha sido desde el punto de vista manual; sin embargo, es muy sencillo aplicar este procedimiento en un pequeño programa de computación que se desarrolle en una PC, lo cual tendría la ventaja de mayor rapidez, menos errores y más reportes a los socios.

4.3 Presupuestos

4.3.1 Plan de ingresos brutos

En el apartado presupuesto para la compensación de cada persona, se estableció el procedimiento para determinar las cuotas por hora a precio de venta, de cada uno de los miembros de la Firma.

Para determinar el plan o presupuesto de ingresos brutos, lo único que se necesita es continuar la información ya preparada, en una hoja de trabajo adicional. En esta hoja se multiplicará la cuota por hora, por el número de horas cargables determinadas y se anotará en el importe. Este importe representa el ingreso en pesos, con los que cada persona contribuirá a los ingresos brutos de la Firma; la suma del total de los importes individuales representará el total anual, semestral o trimestral, según se hayan tomado las horas cargables de todo el año o separado en semestres o trimestres.

Este plan puede hacerse por tipo de servicio, anotando en hojas separadas el personal asignado a cada área o departamento (auditoría, fiscal, etcétera).

4.4 Informes

4.4.1 Estados financieros

Balance. Las variantes que haya en la presentación del balance de una Firma profesional en relación con la de cualquier otra empresa, se encuentra en los trabajos en proceso.

La presentación en el balance de los trabajos en proceso y, en su caso, de la reserva para cancelación de trabajos, se hace inmediatamente después de las cuentas por cobrar.

Es factible que los saldos acreedores de la cuenta de trabajos en proceso se manejen como anticipos de clientes y se muestren dentro del pasivo.

Estado de resultados por área de especialización. El estado de resultados se puede dividir en tres grandes grupos: ingresos, costo de personal y gastos.

Ingresos. Para un mejor control y análisis es conveniente que se presente por áreas de especialización (auditoría, consultoría, fiscal, contabilidad o procesamiento de datos) en

importes brutos, deduciendo de cada uno el importe de las cancelaciones netas, si las hubiere. Esto puede hacerse, en virtud del desglose que se hizo en la información de los trabajos realizados, según mostramos en el inciso 4.2.2 Registro con base en el tiempo incurrido o devengado (apartado “Contabilización de los trabajos en proceso”) de este capítulo. Si además de los importes se muestran los porcentajes de:

- Cada área con respecto al total de ingresos.
- Las cancelaciones de cada área con respecto a sus ingresos brutos y si además de los porcentajes se les compara, tanto los ingresos del mes como los acumulados, con los importes de un presupuesto ya elaborado, el o los socios podrán efectuar un análisis más completo con los beneficios consiguientes.

Costo de personal. Debido a que este gasto es el más importante de una Firma, su control debe ser estricto y su presentación en el estado financiero clara. Si el personal se encuentra asignado a trabajos específicos de cada área de especialización, es conveniente separar este costo y presentarlo con los respectivos ingresos de su área.

Gastos. La clasificación que debe darse a estos, varía de acuerdo con su importancia y los requerimientos de la Firma; sin embargo, es posible hacer una agrupación por tipos de gastos, por ejemplo:

Gastos de ocupación:

- Arrendamiento.
- Luz y fuerza.
- Reparación y mantenimiento.
- Depreciaciones
- Aseo y limpieza

Gastos de oficina:

- Papelería y artículos de oficina.
- Reproducción.
- Teléfono.
- Correos y telégrafos.
- Artículos de consulta, etcétera.

4.4.2 Informes de eficiencia y productividad

Combinando los porcentajes de cancelaciones mostrados en el estado de resultados, según se indicó en el inciso anterior, y el reporte de utilización detallado, pueden establecerse las áreas y/o las personas que estén teniendo eficiencia y productividad, lo cual se logra combinando un alto porcentaje de utilización del personal con un reducido porcentaje de cancelación de ingresos.

4.4.3 Informe de facturación y cobranza

En la medida en que una Firma va creciendo, la cobranza se va haciendo más lenta, en virtud de un mayor número de clientes a quienes controlar y facturar con oportunidad, para que también esta facturación sea cobrada a la brevedad posible.

A este respecto, se puede recomendar un análisis mensual de clientes por antigüedad de saldos y un informe diario o semanal de la cobranza efectuada en el día o la semana.

CAPÍTULO 5
CONSERVACIÓN Y OBTENCIÓN DE CLIENTES

Para lograr los objetivos de este Capítulo, se requiere conocer los conceptos y herramientas con los que cuenta una Firma de Contadores Públicos, para buscar y obtener clientes, así como analizar los factores que influyen para conservar esa clientela, que es la base del éxito de la Firma.

Entre los conceptos de obtención de clientes se describen la inauguración de la Firma, las amistades, profesionistas afines, empresarios, ejecutivos de empresa y ejecutivos bancarios que sirven de contacto con clientes, asistir y participar en conferencias relacionadas con la profesión contable, adherirse como miembro activo de una asociación o colegio de contadores y por último promocionar y dar seguimiento a los prospectos de clientes.

La mayoría de los contadores y Firmas prestigiadas utilizan herramientas para la conservación de clientes como estas:

1. Excelencia en la Imagen Corporativa, enfocados en un plan estratégico por medio de un programa bien definido, lo que pretendemos conseguir y como se va a lograr, preservando la reputación de la Firma, contar con instalaciones adecuadas y sin olvidar un extraordinario sistema de comunicación y políticas entre cliente y Firma.

2. Calidad en los servicios implementando una metodología que garantice la satisfacción del cliente.

3. Capacitación y actualización constante, por medio de la innovación de las tecnologías de información y el desarrollo profesional de cada miembro del equipo.

5.1 Conservación de clientes

Parte fundamental para el crecimiento de la Firma que inicia sus actividades es la

conservación de sus clientes.

Después de haber logrado que un cliente contrate nuestros servicios, el siguiente paso es realizar un trabajo de calidad para garantizar la plena satisfacción del cliente y su permanencia en la Firma.

Muchas de las Firmas no tienen el éxito deseado, debido a la falta de conocimientos sobre la manera de conservar clientes. Se cree que basta con la calidad del trabajo para lograr clientes satisfechos, cumpliendo sus necesidades y superando sus expectativas sin embargo, existen otros factores que también influyen.

Para ilustrar la idea mencionamos algunos aspectos a considerar:

1. Imagen corporativa

- Filosofía, misión, visión, valores, estrategias y políticas.
- Definición de la organización de la Firma.
- Reputación de la Firma en la sociedad.
- Espacios arquitectónicos adecuados a la Firma.
- Imagen formal del personal.

2. Calidad en el servicio

- Calidez en el servicio.
- Generar un vínculo de confianza con el cliente.
- Empatía con el cliente.
- Trato sincero y amable.
- Comunicación y contacto permanente con el cliente.
- Atención personalizada al cliente.
- Discrecionalidad y confidencialidad.
- Eficiencia y eficacia
- Excelencia y pulcritud en la presentación de los trabajos entregados
- Proporcionar un valor agregado en el servicio
- Apego a las políticas internas del cliente durante el desarrollo de los trabajos que se realicen en sus instalaciones

3. Capacitación y actualización constante

- Desarrollo profesional
- Innovación y actualización de las tecnologías de Información
- Capacidad de hablar otro idioma

Asimismo, debe quedar comprendido que los clientes de la Firma, además de constituir la esencia de nuestra actividad se convierten en una fuente importante de nuevos servicios, conforme crecen sus necesidades, por lo que siempre debemos estar pendientes de la evolución del negocio de nuestros clientes para mantener su fidelidad hacia la Firma y proporcionarle los nuevos servicios que requiera.

5.1.1 Imagen Corporativa

"Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no lleguemos a ninguna parte" En este apartado es importante primero desarrollar un plan estratégico definiendo filosofía, misión, visión y valores, elaborando al inicio un diagnóstico para delimitar las prioridades, definición de objetivos y políticas.

El plan estratégico debe responder a estas preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Proposiciones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Políticas; Reglamento de evaluación.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en un plan operativo anual.

Una buena organización es fundamental para el buen funcionamiento y debe adaptarse a las necesidades del momento, es imprescindible la definición del organigrama para conocer los niveles de jerarquía, relaciones entre los miembros de la Firma y establecer las bases de la estructura de la organización.

Una deficiente estructura organizativa puede llevar a la ruina, pues está relacionada con la eficiencia y los costos de la Firma. Este orden permite la gestión diaria y deja claro los canales de mando y la relación entre departamentos o sistemas.

Sin duda, la organización permite la división y reparto del trabajo así como facilita las tareas de control y supervisión de los mandos intermedios.

Una sólida estructura organizativa denota seriedad y confianza; adjetivos prioritarios para

conservar la fidelidad del cliente.

Es indiscutible que otro factor clave para el éxito y conservación de clientes es gozar de una buena reputación y quien logra tener una buena reputación, suele ganarse con más facilidad la confianza de los otros y así, ser contratado.

Otro aspecto importante es contar con espacios arquitectónicamente adecuados tomando en cuenta aspectos diversos como son: la estética, el espacio, el confort, la climatización y encajar a la perfección con el estilo de la Firma.

5.1.2 Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio es subjetiva, al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es su apreciación sobre la excelencia o superioridad del servicio recibido.

Por lo tanto, el grado de calidad de los servicios dependerá por una parte de la capacidad de la organización de la Firma por conocer y comprender las necesidades del cliente y por otra parte del esfuerzo y eficacia con la que se lleve a cabo nuestro proceso y es en ese esfuerzo y eficacia donde reside la calidad de los servicios.

El esfuerzo en prestar un servicio de calidad se ve reflejado en una comunicación constante y personalizada con el cliente, creando empatía, conociendo sus necesidades y satisfacerlas al máximo con calidez humana que permita hacer sentir a nuestro cliente la seguridad que busca con soluciones profesionales.

La confianza se liga a la seguridad porque el cliente no puede ver el servicio que recibirá hasta que efectivamente lo haya recibido. En este sentido se inspira la seguridad de poder resolver esa necesidad con eficiencia, por ende tiene la confianza de que así será.

La confianza es un factor clave para la conservación de clientes y se puede lograr con cuatro aspectos:

a) *Trato sincero y amable.* Sonriendo, saludando, creando empatía, escuchando atentamente al cliente para lograr resolver su inquietud con acciones positivas que sin duda van construyendo la confianza.

b) *Ser eficientes.* Entendemos la eficiencia como contar con las competencias adecuadas para resolver los encargos.

c) *Ser efectivo.* Es decir dar resultados a lo largo del tiempo, porque se entregan los trabajos con prontitud, excelencia y pulcritud, se atiende la confidencialidad e independencia, y nunca se ignoran las políticas internas del cliente, si el trabajo se desarrolla en sus instalaciones.

d) *Empatía*. Comprender y tomar parte de su situación para llevar a cabo las acciones más adecuadas para el caso concreto de nuestro cliente.

Entonces es necesario cultivar la comunicación con nuestros clientes, evaluar la sinceridad y trato con ellos, observar el grado de involucramiento que logramos tener con nuestros clientes para aportar un valor agregado en nuestros servicios y por último evaluar la preparación nuestra en lo personal y de nuestro equipo y cuál es el resultado de cada servicio que prestamos.

5.1.3 Capacitación y actualización constante

La eficiencia en la prestación de servicios se logra indudablemente con una capacitación y actualización constante.

En muchas ocasiones el concepto de capacitación y actualización se concibe de una manera equivocada argumentando razones absurdas como el costo de esta capacitación y el tiempo que se requiere para la misma, en lugar de entender que es una inversión que redundará en la calidad de los servicios.

En materia de Firmas de Contadores Públicos la Norma de Control de Calidad en el párrafo 35 establece respecto a los Recursos Humanos que:

> La Firma debe establecer políticas y procedimientos relativos a la evaluación de la capacidad y competencia del personal, diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que tiene suficiente personal con capacidad, competencia y compromiso hacia los principios éticos necesarios para:
>
> a) Desempeñar los trabajos de acuerdo con las normas profesionales y los requisitos regulatorios y legales aplicables.
>
> b) Permitir a la Firma o a los socios responsables de los trabajos, emitir informes apropiados en las circunstancias.

En este sentido se debe desarrollar políticas y procedimientos respecto a la administración de los Recursos Humanos, entre otras y de manera ilustrativa más no limitativa citamos en seguida los lineamientos de la guía de control de calidad para pequeñas y medianas Firmas de auditoría del Comité de Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría (PYMFA) (SMP, por sus siglas en inglés) de la IFAC:

- *Políticas de reclutamiento y retención del personal*. Contratación y procedimientos de evaluación del personal, asignación del personal a los trabajos;
- *Educación Profesional continua (EPC)*. Desarrollo personal de los socios y de los miembros de la Firma
- *Premio al cumplimiento de las políticas.* Evaluaciones específicas y generales de cada socio y del personal.

5.2 Obtención de clientes

El proceso de captación de nuevos clientes demanda más tiempo y esfuerzo que el mantener o retener a los clientes actuales; en seguida se enlistan algunas estrategias para la captación de clientes nuevos para una Firma de Contadores:

a) *Recomendaciones de clientes actuales.* Como resultado de la calidad de nuestros servicios, es común que los clientes actuales nos recomienden con empresas que requieran los servicios profesionales que la Firma ofrece.

b) *Recomendaciones de amistades.* El cultivar amistades y tener una buena reputación en el medio de la Contaduría Pública son una buena fuente de referencia para incrementar el número de clientes de la Firma.

c) *Alianzas con otros profesionistas o Firmas.* Las alianzas juegan un rol importante en la adquisición de nuevos clientes. Para mayor información referirse al Capítulo 6 de este libro.

d) *Participación en conferencias y otros eventos técnicos.* Otra área de oportunidad, para darse a conocer con nuevos clientes es participando en eventos técnicos organizados por instituciones profesionales, comerciales y educativas.

e) *Adhesión a asociaciones profesionales y a cámaras comerciales e industriales.* Dentro de estas agrupaciones existen comisiones o actividades en las que se requiere la participación de un Contador Público, como pueden ser las comisiones fiscales, financieras, etc.; creando beneficios ya que se intercambian información de buenas prácticas de negocios y se obtiene relación con clientes potenciales.

f) *Uso de medios electrónicos.* Una forma de atraer nuevos clientes puede ser mediante el uso de páginas de internet o redes sociales, ya que cada vez más empresas de todos los sectores usan las redes sociales como canales de comunicación.

g) *El networking.* Es una estrategia de venta que apunta a aumentar la red de clientes potenciales mediante reuniones en las que se destacan nuestros servicios. Esta estrategia se utiliza cuando las limitantes económicas no permiten invertir en estrategias masivas de comunicación.

h) *Estrategias masivas de promoción de los servicios del Contador Público.* Durante muchos años, en nuestro país estuvo prohibido hacer propaganda o publicidad a los servicios profesionales de auditoría prestados por los Contadores Públicos.

Situación que actualmente está permitida observando ciertas reglas.

5.2.1 Mercadotecnia apropiada de la profesión

Si el Contador Público en la práctica independiente tiene dudas sobre si una forma de anunciarse o de hacer mercadotecnia es apropiada, deberá consultar con el organismo profesional competente. A este respecto el Código de Ética Profesional emitido por la

Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés), en el Artículo 250.1 establece que:

> El Contador Público en la práctica independiente no deberá traer descrédito a la profesión con la mercadotecnia de sus servicios profesionales. El Contador Público en la práctica independiente deberá ser honrado y veraz, y no:
>
> a) Hacer afirmaciones exageradas sobre los servicios ofrecidos, las calificaciones que posee o la experiencia que ha obtenido, o
>
> b) Hacer referencias denigratorias o comparaciones sin fundamento al trabajo de otro.
>
> c) Investigar el honorario de su predecesor para proporcionar el servicio al cliente, cayendo en una práctica desleal con respecto a los competidores.

En resumen es necesario establecer mecanismos que nos permitan conservar nuestra cartera de clientes y utilizar algunas de las estrategias arriba señaladas para la obtención de los nuevos clientes, lo que nos asegurará la permanencia de nuestra Firma en el mercado.

CAPÍTULO 6
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Como todas las organizaciones que prestan servicios, las Firmas de Contadores Públicos se enfrentan a un proceso de crecimiento continuo y/o una necesidad de crecimiento, el cual debe ser armónico, planificado y organizado con la finalidad de asegurar que sea sano, sólido, sostenido, eficaz y exitoso.

Las Firmas de Contadores Públicos dentro de sus objetivos básicos deben tener el crecimiento en el desarrollo de su práctica profesional, mismo que implica un incremento, tanto en el número de servicios que se prestan como en el número de clientes que se atienden y, en consecuencia, del personal de la Firma, lo cual redundará en mayor facturación e incremento de las utilidades.

Ahora bien, el desarrollo de nuestra práctica profesional debe, como decíamos, estar bien planeado. Es decir que con toda oportunidad se implemente una metodología de nuestro plan de desarrollo, ya que una de las características más importantes en los fracasos profesionales es la improvisación, la cual tiene como consecuencia un deterioro en la calidad de nuestro servicio profesional y, por ende, la falta de crecimiento.

Cuando el Contador Público, en el ejercicio de su profesión en forma independiente, decide tener un crecimiento armónico que cumpla con los altos retos de nuestra ética profesional, puede plantearse diversas estrategias para crecer, algunas de estas son el objeto de este capítulo.

6.1 Análisis del mercado potencial

La fase inicial para realizar un plan de desarrollo de crecimiento de la práctica profesional de una Firma contable, es ubicar en dónde se encuentra nuestra Firma, tanto en lo referente a los servicios que se prestan como a la plaza o zonas de influencia en las que se dan estos servicios profesionales y el mercado de oportunidades (competencia) y muy importante que

nuestro equipo de profesionales esté preparado para enfrentar este plan de desarrollo.

Afortunadamente la profesión ha enfrentado a lo largo del tiempo cambios importantes en la mayoría de sus ramas, lo cual nos ha permitido ampliar la variedad de servicios que nos permiten llegar a más clientes u ofrecer a los existentes más servicios, no solo los tradicionales de contabilidad, cálculo de impuestos y auditoría, por lo anterior, debemos contar con especialistas dentro de nuestra Firma que permitan realizar profesionalmente dichos servicios.

A continuación se presenta un análisis de los elementos a evaluar en un estudio del mercado contable potencial.

6.1.1 Servicios profesionales

Servicios que actualmente se prestan. Como ya se mencionó, es importante evaluar los servicios profesionales que prestamos en nuestra comunidad, ya que estos son en sí una estrategia de crecimiento, sobre todo si con nuestro trabajo ya hemos demostrado nuestra calidad y experiencia profesional.

Al respecto, los principales puntos a analizar son los siguientes:

- ¿Qué servicios prestamos actualmente?
- ¿Nuestros clientes conocen estos servicios?
- ¿Cómo los consideran nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestras limitaciones?
- ¿Conoce la comunidad nuestros servicios?
- ¿Qué hacemos para darnos a conocer?
- ¿Qué opina la comunidad de nuestros servicios?
- ¿Existe demanda por dichos servicios?

Las respuestas a estas interrogantes las debemos dar cada uno de nosotros al evaluar nuestra actuación profesional, sin embargo, y para centrar el tema, es importante que la conclusión de este estudio sea la manera en cómo podremos incrementar nuestros servicios.

Las formas de promoción de nuestros servicios ya se analizaron en el capítulo anterior, sin embargo se considera de importancia el hecho de:

- Incrementar nuestras relaciones con los medios sociales, de negocios y de la contaduría de la zona que atendemos y de aquellos lugares en que pretendemos ampliar nuestros

servicios.

- Capacitarnos en las distintas áreas de especialización que tiene nuestra profesión.
- Tratar que nuestro trabajo se recomiende por sí mismo por su calidad profesional por medio de nuestros clientes y nuestros colaboradores.
- Tener presencia en redes sociales, sino estas en internet no estás actualizado.

Ampliación de servicios profesionales. Una vez que una Firma de Contadores Públicos ha pasado por las etapas más difíciles de su existencia (inicio y permanencia en el medio), que se ha ganado un lugar y prestigio en el mercado de servicios contables podrá crear una estrategia de crecimiento que le permita ampliar los servicios que presta dicha Firma.

Otros cuestionamientos que nos deberíamos hacer, son los siguientes:

- ¿Es necesario un nuevo servicio para la Firma?
- ¿Hay suficientes clientes potenciales para ofrecer los nuevos servicios?
- ¿Es afín a nuestra imagen y experiencia?
- ¿Contamos con el personal profesional capacitado necesario?
- ¿Tenemos el personal o lo desarrollaremos?
- ¿Estamos preparados con el soporte técnico adecuado?
- ¿Qué inversión se requiere para desarrollar este nuevo servicio y contamos con los recursos financieros para invertirle al proyecto?
- ¿Se requerirán nuevos socios o inversionistas?
- ¿En cuánto tiempo se recuperaría dicha inversión?
- ¿Qué estrategias de venta utilizaríamos y cuál sería la utilidad que nos generaría, vale la pena?
- ¿Puede manejarse como otro negocio?
- ¿En cuánto tiempo puede implementarse el nuevo servicio?

Para esto debemos de apoyarnos en los siguientes puntos importantes:

- Situación actual de la Firma.
- Conocimiento de la demanda de esos nuevos servicios.
- Capacidad profesional e instalada de la Firma para prestar los nuevos servicios.

• Inversión mínima y máxima necesaria que implica la decisión

6.2 Situación actual de la Firma

El punto de partida para establecer un plan de crecimiento es el reconocimiento de cuál es la situación actual de la Firma, para lo que es conveniente hacer un análisis que nos permita conocer la siguiente información:

• Objetivo, misión y visión de la Firma

• Situación financiera.

• Situación competitiva, confiabilidad y aceptabilidad de los servicios.

• Mercado al que sirve y que buscaríamos servir.

• Recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

Este análisis permitirá que las personas que participan en la planeación del crecimiento identifiquen los elementos importantes para el logro del objetivo planteado.

Conocimiento de la demanda de esos nuevos servicios. Se deberá tener conocimiento del medio social y económico en que se está desarrollando la Firma, lo cual se logra mediante la elaboración de un estudio de mercado, mismo que puede ser llevado a cabo por los socios de la Firma o contratar a expertos.

La finalidad de un estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que presenten una necesidad que justifique el ofrecimiento de los nuevos servicios.

El estudio de mercado deberá comprender los aspectos siguientes:

• Tipos de servicios que demanda el mercado empresarial. En este proceso se analizan las características de los servicios que está demandando el mercado en cuestión, mismos que deberemos de conocer y estar especializados.

• El área del mercado de clientes potenciales. El análisis de oferta y demanda se extenderá en un área económica o de la industria bien definida, que debe quedar caracterizada en cuanto al número probable de usuarios de los servicios que se proyecta prestar y las características que afectan la delimitación del mercado del proyecto.

• Cantidad de usuarios que pueden necesitar los servicios determinados. Este aspecto se conoce también como comportamiento de la demanda y consiste en establecer la necesidad que justifica ampliar los servicios, el cual está respaldado por el poder adquisitivo de la comunidad interesada y se manifiesta como una demanda del mercado. El estudio abarca la determinación de esta demanda o necesidad, tal como se presenta en

la actualidad, y un análisis de ciertas características que sirven para explicar su probable comportamiento futuro.

- Firmas que cubren este servicio. En este proceso se estudia el comportamiento de las Firmas competidoras de este servicio y que porcentaje cubren del mercado. Aunque puede haber dificultades para recopilar este tipo de datos, es importante conocer, como mínimo, los servicios que cubren las Firmas grandes.
- El costo proyectado de los servicios. En el estudio de mercado se deben analizar los costos que implicarían los nuevos servicios, para poder conocer si nuestros precios serían competitivos.

Capacidad profesional para prestar nuevos servicios. Una Firma de Contadores Públicos debe estar capacitada para prestar los servicios profesionales que ofrece a sus clientes, por lo que se debe dedicar el tiempo necesario para tener el conocimiento y mantenerse actualizado, en cuanto la normatividad de nuestra profesión en los servicios que se pretenden desarrollar. Se debe estar plenamente convencido de que la Firma cuenta con el personal con la capacidad profesional necesaria para prestar dichos servicios.

Nunca debemos iniciar la prestación de un nuevo servicio, para el cual no estemos capacitados en la materia, ya que la imagen ganada de la Firma se vería afectada. No es ético ofrecer servicios si no se tiene la experiencia y los conocimientos técnicos para ello, y no se debe estar experimentando apenas con los trabajos que se le soliciten. El reto y la obligación consisten en prepararse y estar al día en un mundo de circunstancias cambiantes.

Inversión necesaria que implica la decisión. Otro elemento importante a considerar es la inversión económica adicional que requerirá hacerse, ya que se tendrán que hacer adquisiciones en equipo de cómputo, ampliación de las instalaciones, cursos de entrenamiento, contratación de personal, etc., que se haya detectado que es necesario para la prestación de los nuevos servicios, por lo que deberá analizarse si la Firma está en condiciones de realizar dicha inversión, ya sea que cuente con los recursos o sea candidata para obtener un financiamiento que le permita conseguir dicho equipo.

Los servicios más comunes prestados por nuestra profesión ya se han explicado en el Capítulo 2; sin embargo, existen muchas otras alternativas de desarrollo de nuevas áreas de servicios o de especialización dentro de cada una de las áreas de servicio, por ejemplo, existen auditores especializados en hotelería o en lavado de dinero, especialistas en nóminas y seguridad social, comercio exterior, asesores financieros, expertos fiscales, consultoría, etc.; por ello, se insiste en un análisis cuidadoso sobre el desarrollo de cualquier nueva área o ampliación de los servicios profesionales.

6.2.1 Ubicación de la Firma

Firma local

En caso de que nuestra Firma sea local, es decir, que se tenga una sola oficina en una ciudad del país, es muy importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones para su crecimiento:

- Identificar las necesidades por nuevos servicios profesionales de la localidad. Considerar que en México hay regiones donde se enfocan a actividades muy específicas, como lo son las agrícolas, pesqueras, turísticas, manufactura, comercio y fronterizas, regiones que ocupan servicios especializados de acuerdo a su actividad, ya que en la localidad es lo que más se demanda.

- Relacionarse con los distintos sectores productivos de la localidad, sector empresarial, cámaras de comercio, colegios profesionales, buscando pertenecer a ellos o mediante las redes sociales, que actualmente es un poderoso medio de publicidad y más económico que la publicidad tradicional.

- Formar parte de colegios profesionales afiliados al IMCP, participar en sus comisiones de trabajo y en las conferencias o talleres organizados por dichos colegios.

- Buscar mantener nuestras oficinas con muy buena imagen, que permitan recibir cualquier tipo de clientes, estar conscientes de que el crecimiento profesional de la Firma también puede incluir la ampliación de oficinas o cambio a unas más apropiadas.

Firma regional

Una muy buena opción de crecimiento aprovechando la experiencia adquirida, es el establecer alianzas o asociarnos con Firmas de contadores de otras ciudades que ofrezcan servicios afines, esta opción nos permitirá penetrar en una comunidad ya identificada de negocios y aprovechar el mercado ya trabajado por la Firma a asociarse, lo cual nos daría resultados a corto plazo. Otra opción es abrir oficinas en otras localidades, es viable pero más costosa ya que habría que invertir en oficinas, publicidad conocer el mercado empresarial, entre otras cosas, y esto nos daría resultados a largo plazo.

En caso de asociarnos se lograría que ambas Firmas se complementaran en los servicios de tal forma que unidas, la presencia y los servicios, en automático aumentaría en ambas regiones.

Para decidir asociarnos con otra Firma o la apertura de una nueva oficina en la región donde buscaríamos el crecimiento, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Situación actual de la Firma, en cuanto a penetración de mercado en la zona donde está establecida.

- Recurso humano disponible de la Firma que se encargaría de supervisar la nueva oficina ya sea mediante asociación o totalmente nueva.

- Inversión económica y humana requerida para su apertura, como se comentaba párrafos arriba, la inversión dependerá de si el crecimiento buscado es mediante asociación o creación de otra oficina.

- Mercado potencial de la nueva plaza. Cuando nuestros servicios ya están bien posicionados debemos de buscar una localidad donde puedan ser más necesarios o en su caso qué tipo de servicios especializados pueden requerir esas nuevas localidades.

- Competencia profesional existente. Qué tanta competencia tendremos, hay Ciudades donde hay mucha oferta de Firmas y en otras escasea, sin embargo si ofreces muy buena opción en los servicios que prestas, a donde vaya la Firma podrá ser competitiva.

- Prestigio, experiencia y servicios de la Firma con la que buscaríamos asociarnos o en caso de una nueva oficina revisar si en la localidad hay suficiente personal profesional y técnico disponible para su contratación.

- Presupuesto de operación de la nueva oficina en su primer ejercicio, insistimos, esto dependerá si la opción es asociarnos ya que reduciría considerablemente la inversión.

- Análisis del mercado potencial de clientes en la nueva localidad y la estrategia para llegar a ellos.

- Definición de los apoyos profesionales y económicos entre las oficinas que se asociaran así como establecimiento de políticas administrativas que uniformen cuotas de honorarios, gastos remuneraciones, entre otras cosas administrativas.

- Territorialidad de cada oficina en la región, entidad o área de influencia.

- Determinación de la utilidad proyectada, ahorros en costos y gastos de operación que generará la apertura de esa nueva oficina y el plazo para conseguirlos. Adicionalmente, los clientes que se tienen en las localidades en las que se está incursionando se beneficiarían económicamente al no incurrirse en gastos de viaje, además de la presencia física en la localidad del Cliente.

- Fecha de apertura y forma de comunicación a la comunidad de negocios de la localidad a incursionar.

Consideramos que estas son algunas alternativas o estrategias de crecimiento metódico, siempre y cuando no se descuide el mantener un servicio profesional de primera calidad con nuestros clientes.

Firma nacional

Cuando ya hemos establecido nuestra Firma en distintas localidades de la región donde damos servicio, debemos de enfocar el crecimiento de la Firma a más regiones o incluso a todo el País buscando crear o pertenecer a una Firma nacional. Al igual que en el

crecimiento regional la opción más efectiva es asociarnos con Firmas establecidas en aquellas Ciudades donde se pretenda tener presencia de nuestra Firma. Considerando que el proceso de crecimiento establecido en las Firmas regionales aplica perfectamente en el crecimiento nacional, agregaríamos quizá lo siguiente:

Establecer un claro manual de políticas, procedimientos y reglas operativas y administrativas de cómo se manejaría la prestación de servicios por cada oficina, adecuado a las costumbres de cada ciudad y privilegiando el cuidado del prestigio ganado, la calidad en los servicios, la ética de nuestros colaboradores, la uniformidad en la facturación, entre otras cosas que deberemos de tener muy claro. Como ya se comentó párrafos arriba, para un crecimiento a nivel nacional es importante buscar Firmas ya establecidas que cumplan con los estándares que tenga la Firma, esto beneficiará mucho en la maximización de las utilidades y una rápida penetración de la Firma en el mercado.

Siendo ya una Firma nacional, el siguiente paso será formar parte de una Firma internacional, lo cual traerá más crecimiento.

6.3 Opciones comunes de crecimiento

Decidir la manera legal más conveniente de asociarnos con otras Firmas de Contadores Públicos, lo que podemos hacer a través de una nueva Sociedad, Representaciones, Corresponsales y Fusión:

- *De una sociedad.* Es decir, consolidar en una nueva Sociedad las distintas Firmas que se integraran.

- *De representación.* Se entiende por representaciones el hecho de que una Firma representa a otra para ciertos trabajos que son supervisados por el representado y que implican el pago de un honorario y en la mayoría de las veces con un costo mínimo financiero y humano, ya que se aprovecha la capacidad instalada de la Firma y a los clientes se les da un valor agregado en el servicio al poderlos atender en donde quiera que ellos tengan actividades.

- *De corresponsales.* Son Firmas locales o regionales que se han organizado de tal forma que comparten su práctica profesional, tecnología y clientes, es decir, que las Firmas de contadores se unen para maximizar utilidades, reducir costos de operación, homologar políticas de honorarios, proyectar una mejor imagen, optimizar gastos y dar un mejor servicio a sus clientes, entre otras cosas, manteniendo su independencia legal y administrativa.

- *Fusión.* Otra opción de crecimiento puede ser el fusionar Firmas de otras ciudades, o fusionarnos con una Firma de mayor tamaño.

Estas formas de crecimiento, tienen las siguientes ventajas:

• Obtener trabajos referidos.

• Tener una imagen de una Firma más grande y organizada.

• Obtener asesoría técnica y administrativa.

• Reducir costos financieros, de capacitación y entrenamiento de personal.

• Tener disponibilidad de personal técnico para trabajos especiales o con cierto grado de especialización.

• Prevalencia o pérdida del nombre y antigüedad de la Firma (Fusión).

Sugerimos que se promueva este tipo de organizaciones, ya que permiten un crecimiento integrado y de grandes beneficios para todos los participantes e iniciar el crecimiento sostenido a un costo menor.

6.4 Otros aspectos que influyen en el crecimiento de una Firma

Es importante conocer algunos aspectos que contribuyen al crecimiento de una Firma de Contadores Públicos, ya que al considerar los mismos serán más altas las probabilidades de lograr un crecimiento exitoso. Dentro de estos aspectos podríamos referirnos a los siguientes:

6.4.1 Honorarios

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el capítulo 4, es conveniente insistir en la importancia que tiene para una Firma de Contadores Públicos el establecer un nivel de honorarios que contemple, tanto los elementos objetivos como los subjetivos que influyen en su determinación.

Esto, desde el punto de vista remunerativo, permitirá a la Firma tener la certeza de haber establecido una adecuada estructura de honorarios que permita lograr el crecimiento deseado.

6.4.2 Imagen ante los usuarios

El prestigio que logra una Firma de Contadores Públicos por medio de la calidad de sus servicios, es invaluable. Esta calidad conlleva una serie de factores como son: la rectitud de sus socios y colaboradores en su actuación profesional, la preparación profesional de cada uno de los integrantes de la Firma, la puntualidad y pulcritud en la entrega de sus informes, etcétera.

En el éxito del crecimiento de una Firma es de importancia fundamental la imagen que haya logrado proyectar ante la comunidad en que participa.

6.4.3 Organización interna

La administración de una Firma de Contadores Públicos debe contemplar una adecuada organización interna que permita una delegación de responsabilidad enfocada en el logro de resultados, mutuamente, determinados por medio de la participación de superiores y subordinados, y el desarrollo de una comunicación que proporcione la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros que ayude para que la planeación y organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y se aplique con efectividad el control gerencial.

Si la Firma no cuenta con una organización interna que le permita ejercer esta delegación de responsabilidades puede ver obstruido su proceso de crecimiento.

Para concluir con este capítulo, mencionaremos algunas de las principales características de las Firmas que han obtenido un crecimiento satisfactorio:

- Están organizadas como asociaciones.
- Tienen más de dos socios.
- Están dedicadas a su profesión y a su Firma.
- Tienen buena comunicación con sus clientes y personal.
- Sus clientes semejan una pirámide, es decir, su Firma se basa en una amplia selección de clientes, lo comprende un gran número de negocios pequeños como base, hasta un número menor, pero selecto, de clientes en la cima; no están sobrecargados de clientes en la cima de la pirámide, de tal manera que perder un cliente pudiera ser importante.
- Posee personal profesional cuidadosamente seleccionado y bien capacitado.

Su organización establece, objetivos, filosofía y políticas bien definidas, concisas y por escrito. No es suficiente solo pensar en estos, ni basta comentarlos con los socios y colegas, sino que deben estar por escrito, porque solo así se vuelven concretos y tangibles.

CAPÍTULO 7
SOCIOS Y ASOCIADOS

El objetivo de este capítulo es sugerir a los socios y/o asociados de las Firmas de Contadores Públicos, el momento en que un gerente puede ser aceptado en la sociedad, así como los requisitos, mecanismos de aceptación, compensación y participación de la misma. Además, se hacen comentarios sobre las evaluaciones de actuación de los socios, incluyendo la periodicidad y documentación de estas evaluaciones.

7.1 Perfil de un socio

El socio de la Firma deberá reunir ciertas características técnicas, profesionales, de proyección y personales, entre otras, para estar en posibilidad de ejercer un liderazgo, así como para proyectar la Firma y la profesión que representa. Más adelante se comentarán algunos aspectos de las características del socio.

7.1.1 Conocimientos técnicos

El aspirante a socio debe tener un currículum comprobado en cuanto a su preparación profesional como Contador Público se refiere. La necesidad de la preparación se basa en la gran importancia que tiene la actualización profesional en las Firmas pequeñas y medianas, ya que los recursos humanos están limitados, pues no se cuenta con especialistas en las diferentes disciplinas, por lo que se hace necesario el constante estudio y la actualización técnica que garantice su solvencia profesional y aptitud para prestar los servicios requeridos por los usuarios.

La actualización profesional debe llevarse a cabo de acuerdo con los requisitos establecidos por los programas de Educación Profesional Continua del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., y los establecidos por los colegios locales.

Derivado del desarrollo tecnológico, nuevos instrumentos de financiamiento, principios

contables y nuevas leyes, etc., para la formación profesional del aspirante a socio se hace necesario dividir las disciplinas en el campo del ejercicio profesional, con el fin de obtener el conocimiento adecuado y prestar servicios profesionales de alto nivel.

Dentro de las especialidades podemos mencionar las siguientes:

- Auditoría de estados financieros para efectos financieros.
- Auditoría de estados financieros para efectos fiscales.
- Auditoría para efectos de otras entidades gubernamentales (por ejemplo IMSS, INFONAVIT, Gobierno de la Ciudad de México, Secretaría de la Función Pública, Contribuciones Locales de la Ciudad de México y otras entidades de la República Mexicana).
- Estudio de proyecciones financieras y presupuestos.
- Asesoría contable y financiera.
- Asesoría fiscal.
- Consultoría gerencial administrativa, reingeniería financiera.

Aunado a lo anterior es conveniente que el aspirante participe en centros de formación superior, así como en el Colegio de Contadores Públicos de su localidad y de otras entidades, demostrando sus conocimientos técnicos y experiencia profesional.

Existen algunos otros foros para obtener la experiencia profesional, los cuales son desarrollados en instituciones y organismos profesionales, por ejemplo, se puede participar como miembro de las comisiones de trabajo del IMCP y CCPM, preparar artículos técnicos o ser asesor de tesis profesional, etcétera.

7.1.2 Experiencia profesional

Experiencia. Además de las características técnicas, el aspirante a socio deberá comprobar los trabajos realizados en donde manifieste la experiencia en su área de especialidad, así como el profundo conocimiento técnico y haber sido gerente en los últimos años (de 3 a 5) en una organización de Contadores Públicos independientes.

Administración del trabajo. El socio tendrá presente que en los trabajos que realice debe emplear las técnicas y los procedimientos más adecuados a las circunstancias, con el fin de desarrollar su trabajo en el menor tiempo posible, verificando que se cumpla en todo momento con las normas de actuación profesional y con la obtención de una utilidad razonable.

En esta administración del trabajo debe planearse, organizarse y proporcionarse una

supervisión adecuada, cumplir con los compromisos de sus clientes y asegurarse de que el personal asignado al trabajo sea el más idóneo, de acuerdo con lo que se esté realizando.

7.1.3 Características personales

Aunado a lo anterior, se hace indispensable que el socio posea atributos personales como los siguientes:

- Tener capacidad para relacionarse con sus clientes, asociados, banqueros, subordinados, etc. Estas relaciones son muy importantes, ya que ganará confianza y desarrollará nuevos proyectos, representando así, efectivamente, a la Firma.
- Ser innovador, constructivo y atento a las necesidades de sus clientes.
- Asesorar sobre los problemas de sus clientes.
- Tener capacidad para tomar decisiones y presentar alternativas de solución.
- Tener habilidad para desarrollar nuevos negocios o vender servicios adicionales a los clientes ya existentes.
- Ser líder.
- Tener facilidad de expresión oral y escrita.
- Tener una visión clara sobre los objetivos de la Firma, realizando esfuerzos para la obtención de honorarios estándar, facturar y cobrar honorarios a tiempo para evitar cuentas malas, etcétera.
- Existe otra serie de atributos que el socio debe poseer, relacionada con el desarrollo del personal de la Firma, por ejemplo: cuidar, asesorar y motivar al personal de la Firma, y participar en el reclutamiento y selección de candidatos, así como también en el proceso de evaluación del personal del mismo, etcétera.
- Otra de las características que destaca de los socios de la Firma es la relativa al desarrollo y promoción de nuevos clientes, sin lugar a dudas una de las responsabilidades más claras de su actuación. Este desarrollo deberá llevarse a cabo a toda hora, estando alerta de nuevas oportunidades para promover a la Firma y tener la habilidad para ofrecer servicios adicionales. Una de las formas para el desarrollo de nuevos clientes es estar presente en el medio financiero y del negocio, así como participar en las cámaras de industria y comercio, o en actividades sociales.

7.2 Aceptación de nuevos socios

El crecimiento de la Firma y el desarrollo de los gerentes requieren de la aceptación de nuevos socios. La promoción de un gerente deberá limitarse a la actuación y al crecimiento

de la Firma. En este capítulo se hacen algunos comentarios sobre los requisitos y la metodología seguida para su aceptación.

7.2.1 Estudio de la actuación de los gerentes

Como requisito previo a la aceptación de un socio se establecerán métodos de evaluación de actuación que permitan obtener elementos objetivos sobre su actuación profesional (ver capítulo 3, apartado “Evaluación”); estas evaluaciones tienen que ser discutidas cuando menos dos veces por año y a diferencia de lo expuesto en el citado Capítulo 3, deberán contener, entre otros, los siguientes aspectos:

Conocimientos técnicos:

• Que posea el individuo a su nivel.

• Calidad de trabajo.

• Habilidad para resolver problemas y presentar alternativas.

• Comunicación técnica y capacidad para emitir juicios maduros.

Desarrollo en el trabajo:

• Disposición al trabajo:

– Aceptar responsabilidad.

– Saber seguir instrucciones.

– Tener cooperación en la Firma.

– Deseo de progresar y de aprender.

– Saber delegar trabajo y autoridad.

– Participación en cursos de entrenamiento.

• Relación con el personal:

– Trato correcto con el personal.

– Respeto, simpatía y confianza.

– Facilidad de relacionarse y motivar.

– Habilidad para dirigir, crear retos de trabajo y espíritu de equipo.

– Participación en el desarrollo profesional.

– Desarrollo de entrenamiento sobre la marcha.

– Preparación oportuna de evaluaciones con contenido significativo, y ya discutidas.

• Relación con el cliente:

– Relación amistosa y de respeto mutuo.

– Infundir confianza, discreción y simpatía.

– Manejo de cobranza y discusión de contrataciones.

– Comunicar, oportunamente, problemas y ofrecer soluciones.

– Habilidad para promover nuevos trabajos.

• Organización:

– Habilidad para organizar su trabajo y el de sus asistentes.

– Limpieza y claridad.

– Habilidad para tener evidenciado el trabajo realizado.

– Aceptación de sugerencias para realizar su trabajo.

• Puntualidad:

– Reconocimiento de que la puntualidad es un aspecto de orden y de buena conducta.

– Desarrollar la puntualidad profesional al iniciar sus funciones en adición a su presencia física en el campo de trabajo.

• Aspectos humanos:

– Presentación y personalidad agradable.

– Control de sí mismo.

– Deseos personales de superación.

– Gusto en el vestir.

Cada año los socios se reunirán con el resumen de la evaluación antes comentada, para su análisis.

En este proceso se determina a los posibles candidatos para la sociedad, que son aquellos que han destacado en los últimos meses, de acuerdo con la evaluación preparada por cada uno de los socios con quienes trabaja.

Como paso siguiente al análisis de evaluaciones está: la situación financiera, el posible crecimiento de la sociedad y la estructura del personal profesional, etc., con el propósito de determinar la conveniencia de aceptar al aspirante como miembro de la sociedad, considerando los aspectos anteriores.

7.2.2 Requisitos de aceptación

Existen algunos requisitos mínimos que deberán quedar satisfechos antes de aceptar a un nuevo candidato como parte de la Firma a nivel de socio. Después de haber evaluado a los gerentes, aquel que haya destacado tendrá mayores oportunidades, siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- Ser propuesto por alguno de los socios en servicio.
- Ser aceptado por unanimidad por los socios.
- Ser Contador Público Certificado (C.P.C.) o tener alguna licenciatura, de acuerdo con las necesidades de los clientes de la Firma; por ejemplo, se puede aceptar como socio de la Firma a un ingeniero con la especialidad en computadoras o un abogado o un actuario, etcétera.
- Ser independiente con cada uno de los clientes de la Firma. Esta independencia se refiere a no tener influencia en las decisiones de la administración de la empresa para obtener algún beneficio personal. Los indicativos para determinar la independencia, entre otros, son: no ser accionista mayoritario o poseer un porcentaje representativo del capital personal en una determinada empresa; no tener relación sanguínea en primer y en segundo grado con la administración de la empresa.
- Haber demostrado su capacidad técnica como gerente de acuerdo con las características mencionadas en el Apartado 7.1.2.
- No ceder, traspasar, vender o dar en garantía su participación en la Firma.
- Tener cuando menos de tres a cinco años como gerente en una Firma de Contadores y haber demostrado madurez profesional en sus actividades anteriores al ingreso a la Firma.

7.3 Participación en el capital

Una vez aceptando a un socio en la Firma se hace necesaria su participación en el capital social.

A continuación se hacen algunos comentarios sobre la distribución del capital de la Firma, incluyendo algunos ejemplos para su entendimiento. Cabe destacar que todo socio por el solo hecho de serlo contrae las siguientes obligaciones:

- Dedicar su tiempo y atención para favorecer a la Firma, utilizando su más grande empeño, así como el máximo de su habilidad y esfuerzo.
- Notificar de sus actividades externas a los demás socios, y no comprometerse en otro negocio como funcionario o director, cuando exista un conflicto de intereses entre esas actividades externas y la Firma, y no se tenga el consentimiento de los demás socios.
- Rendir cuentas a la Firma de cualquier ingreso que perciba de manera individual, en compensación de un trabajo que los socios en asamblea hayan aprobado para que lo desempeñe, como: actuar de contralor temporal, tesorero, comisario, etc., o bien, pagar y satisfacer sus deudas personales.
- No vender, ceder o traspasar bajo ningún título, dar en garantía o disponer de cualquier otro modo de su participación social o en el activo de la Firma, sin la autorización de todos los socios.

7.3.1 Mecánica

Una vez considerada la aceptación de un nuevo socio en la sociedad, este participará en el capital de la misma, tomando en cuenta el valor de las partes sociales a la fecha de su incorporación, determinado junto con el porcentaje de participación que se le asignará y considerando, entre otros factores, su antigüedad en la Firma.

Este elemento es determinante en el buen desempeño de su labor como socio, ya que, con su experiencia conoce a los clientes y la administración de la Firma al personal profesional. También se consideran sus conocimientos en empresas especiales, como: bancos, seguros, casas de bolsa, etcétera. Veamos un ejemplo, existe una Firma con un capital contable de $1 000 000 (capital social $400 000, utilidades $600 000) y dos socios participan con 50% cada uno. A la aceptación de un tercer socio se decide otorgarle 10% de cada uno de los ya existentes, entonces la nueva estructura del capital quedaría integrada como sigue:

	Porcentaje del capital	Capital social	Utilidades acumuladas	Capital social
Socio "A"	40	160 000	240 000	400 000
Socio "B"	40	160 000	240 000	400 000
Socio "C"	20	80 000	120 000	200 000
	100	400 000	600 000	1 000 000

El socio "C" pagará a los socios "A" y "B" $200 000 para igualar su aportación a 20% del capital social. Estos socios podrán financiar al nuevo socio para pagar lo más pronto posible,

de acuerdo con las utilidades generadas al iniciarse el ejercicio con el nuevo socio para el financiamiento de su capital.

A continuación se presenta otro ejemplo de participación para los nuevos socios, así como algunos comentarios adicionales relativos a su participación:

- Los socios actuales y futuros de la Firma participarán de los resultados consolidados de toda la Firma.
- Efectuarán las aportaciones de capital que represente su participación en la sociedad.
- Los nuevos socios podrán ejercer la opción de compra en las inversiones inmobiliarias que posean los socios a la fecha de su entrada como socio. En lo sucesivo, tendrá obligación de participar en las inversiones inmobiliarias que requiera la Firma y se aprueben en asamblea de socios, no en proporción a su participación en los resultados de operación, sino en partes iguales.
- La participación de los puntos o porcentajes que cada socio tienen en la sociedad será revisada cada dos o tres años, con el objeto de confirmar si sigue siendo adecuada o es conveniente modificar alguna.
- La participación inicial de un nuevo socio será determinada tomando en consideración su remuneración como gerente a esa fecha y adicionada por un importe complementario y suficiente para que motive al nuevo socio a participar en la sociedad.
- La participación del nuevo socio será representada o equivalente a un "X" porcentaje o cantidad de puntos o unidades, que aplicado(s) a los resultados presupuestados de la Firma, arrojen la cantidad en efectivo necesaria para que el nuevo socio cumpla con sus aportaciones de capital y demás compromisos en su calidad de nuevo socio.
- Las aportaciones de capital de un nuevo socio deberán ser liquidadas en un plazo establecido (digamos seis meses), sin intereses y contados a partir de su nombramiento como socio.
- Una vez determinada la participación del nuevo socio en la sociedad, de conformidad al procedimiento mencionado, el nuevo socio deberá efectuar una aportación adicional y equivalente a su primer año de utilidades como socio y en un plazo que se acuerde (digamos cuatro años) sin intereses por concepto de "crédito mercantil" de la Firma y que representa el potencial de utilidades, su estructura e imagen profesional.

Lo antes descrito puede ejemplificarse de la siguiente manera:

1. Remuneración anual actual del candidato a socio (como gerente).	$300
2. Remuneración anual propuesta del nuevo socio (el doble de su remuneración actual como gerente).	$600
3. Presupuestos de operación para el ejercicio de 20XX:	

Ingresos	$11 000
Costos y Gastos	$5 000
Utilidad	$6 000
4. Participación en porcentaje del nuevo socio en la sociedad ($600).	10%
5. Aportación de capital en el plazo convenido de su nombramiento como nuevo socio (suponiendo un capital contable actualizado básicamente por los activos fijos de la Firma y considerando los trabajos	$1 500 10%= $150
6. Aportación adicional por crédito mercantil de la Firma:	$600
– Remuneración/participación presupuestada del nuevo socio en su primer año.	
– Forma de pago:	
1er. Año	$200
2do. Año	$200
3er. Año	$200
	$600

7.3.2 Porcentaje de participación en el capital

Existe una gran variedad de formas para la distribución de las unidades o partes sociales dentro de la estructura del capital de la Firma, como la que se comenta a continuación:

- La participación de un nuevo socio podrá ser representada con base en unidades de interés social o porcentaje de participación en el capital de la sociedad.
- El número de unidades o porcentaje se determinará por el valor actual de los bienes de la sociedad, así como de la compensación anual estimada que obtendría el nuevo socio. El valor de las unidades podrá ser pagado en un periodo razonable con las futuras utilidades generadas. Los plazos y condiciones de pago variarán de acuerdo con las necesidades de la sociedad y con la capacidad de pago del nuevo socio.

7.3.3 Compensación

La compensación del nuevo socio estará sujeta a los resultados que arroje en un año de operación la Firma y deberá ser establecida tomando en cuenta la prestación como gerente. En el primer año se deberá garantizar una compensación mínima con base en anticipos y ajustándose de acuerdo con el resultado final y con su actuación como socio en la obtención de nuevos clientes, cobranza, liderazgo, etcétera (ver Apartado 7.5).

7.4 Separación de un socio de la Firma

7.4.1 Causas

Para el caso de muerte de un socio la Firma puede comprometerse a tomar y mantener vigente un seguro de vida por la cantidad que fije la junta de socios a nombre de cada uno de los socios, señalándose en éste el nombre de los beneficiarios designados, con el fin de que con ese seguro se liquide la parte del capital que al socio difunto le corresponda, así como las utilidades no repartidas hasta el momento en que murió, para que desde esa fecha, su sucesión no tenga ningún derecho ni injerencia en los negocios de la sociedad.

La parte del capital que correspondió al socio fallecido se repartirá entre los socios que quedan en proporción al número de certificados de aportación. A continuación se comentan las causas más comunes por las que se da la separación de un socio:

Renuncias. Éstas se pueden presentar por convenir a los intereses personales de los socios.

Incapacidad. En caso de accidente y/o enfermedad la junta de socios podrá acordar que un socio se retire por alguno de estos motivos.

Muerte. Por el fallecimiento de alguno de los socios por causas naturales o accidentales.

Permisos o licencias. En algunas ocasiones los socios requieren ausentarse de la sociedad para atender otras actividades, como prestar sus servicios profesionales a las entidades públicas o instituciones de educación superior, etcétera.

Jubilaciones. Los socios tendrán derecho a una jubilación por el tiempo que hayan prestado sus servicios en la Firma en combinación con la edad de los mismos.

La jubilación puede ser obligatoria cuando el socio cumpla 65 años de edad sin importar el número de años de servicio, hasta por un monto de 50% del promedio de su participación en los últimos tres años; o bien, puede hacerlo de forma anticipada, de acuerdo con la siguiente tabla (como ejemplo, la suma de los años de servicio y edad no podrá ser inferior al número 78):

Años de servicio	Años de edad	Porcentaje de jubilación
18	60 (18 + 60 = 78)	40
19	59	35
20	58	30
21	57	25

22	56	20
23	55	18

7.4.2 Formas de compensación sobre las causas del retiro

Renuncia. En estas circunstancias se le pagará al socio su capital más utilidades retenidas hasta la fecha de su separación, tomando en cuenta la capacidad y los compromisos de la Firma para hacerle frente a este pago. El socio deberá informar de su retiro, por lo menos, con seis meses de anticipación.

Incapacidad y muerte. La Firma deberá contratar un seguro de incapacidad o muerte con aceptación de renuncia del cónyuge vía indemnización, por la compañía de seguros respecto a todos los bienes aportados por el socio.

En el caso de que un socio quede incapacitado permanentemente es obligación individual de cada uno de los socios y de la Firma, contratar un seguro por invalidez permanente. La Firma pagará 50% del retiro, mensual, más 1% de la utilidad que el socio haya tenido en el año inmediato anterior.

La indemnización mensual no tiene ningún cargo adicional por impuestos. Ésta se incrementará cada año, de acuerdo con el incremento que muestre el índice nacional de precios al consumidor.

La indemnización se pagará solo durante cinco años, según se muestra en la siguiente tabla:

Primer año a 80%
Segundo año a 70%
Tercer año a 50%
Cuarto año a 40%
Quinto año a 40%

El pago de capital en caso de retiro por invalidez total permanente se hará en la siguiente forma:

• En el decimotercer mes: 34%.

• En el decimonoveno mes: 33%.

• En el vigesimoquinto mes: 33%.

Permisos o licencias. En estos casos la remuneración deberá suspenderse o reducirse, dependiendo de la actuación que tenga este socio sobre el referimiento de nuevos clientes

hacia la Firma. Sin embargo, el socio seguirá gozando del seguro de vida como garantía para sus familiares, de sus bienes propiedad de la Firma o de algunas otras prestaciones que de común acuerdo se acepte por la mayoría de los socios.

Asimismo, el socio que se separa de manera voluntaria de la Firma se compromete a no interferir en los negocios de la Firma ni a ganarse a los clientes de esta, pero tendrá derecho a que se le pague —de acuerdo con la capacidad financiera de la Firma y siempre que sus condiciones económicas lo permitan—, el valor de su participación en los activos tangibles de la Firma y su parte en las utilidades no distribuidas a la fecha de la separación, incluyendo las utilidades presupuestadas en trabajo en proceso, según su grado de adelanto.

7.5 Evaluación de la actuación

7.5.1 Conceptos

La evaluación de la actuación de los socios es de vital importancia para la Firma y para los socios. Este proceso motiva el crecimiento profesional individual y asegura que la Firma continúe con los objetivos establecidos por la junta de socios.

En la Firma se seleccionó a los mejores profesionales por medio de actividades de reclutamiento, por ello se desea que el personal profesional, incluyendo a los socios, mantenga una supremacía al proporcionarles trabajos de reto, entrenamiento profesional completo y revisiones profundas sobre su actuación.

Un sistema sobre la evaluación de la actuación es un conjunto uniforme de reglas usadas para calificar la actuación individual, sirviendo para:

- Desarrollar el potencial de la persona.
- Facilitar la planeación individual.
- Proporcionar una base para la efectiva asignación de trabajos.
- Estimular la comunicación entre socios.
- Lograr una compensación equitativa.

Dentro del proceso de desarrollo y comunicación de los socios debe existir un programa formal de evaluación de actuación de los socios. Este programa deberá llevarse a cabo una vez al año en donde se establezcan los objetivos y comentarios que se quieran lograr. Cada socio deberá completar en las formas pre-impresas sus observaciones y comentarios en las siguientes áreas (ver el “Formato de evaluación de la actuación del personal profesional”, en el capítulo 3):

- Relaciones con clientes.

- Toma de decisiones.
- Expansión de la práctica.
- Liderazgo.
- Desarrollo profesional.
- Planeación y organización.
- Actividades profesionales y cívicas.
- Contribución a las utilidades.
- Conocimientos técnicos y habilidades.
- Manejo de computadoras y otros medios electrónicos actuales.
- Expresión escrita y oral.
- Manejo de otro idioma, además del español (en nuestro medio el idioma inglés es esencial).

7.5.2 Formulario

A continuación se incluye una forma de evaluación de actuación que, como ya se explicó, deberá ser completada y discutida por lo menos una vez al año.

EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN

Año

Nombre _____

Departamento	Clasificación	Fecha de clasificación	Fecha de servicio	Fecha de preparación

* Circular el nivel logrado (evaluado).

* Indicar en esta área la calificación del evaluado.

LIDERAZGO: Evalúe el grado de efectividad en las relaciones con otros. Considere lo innovador, constructivo y atento a las necesidades de subordinados, compañeros y superiores. ¿Buscan otros su consejo y asesoría profesional? ¿Hasta qué grado se ha involucrado en el liderazgo de grupos y administración?; por ejemplo, asuntos como el control de tiempo extra y no asignado.

Comentarios:

_____

_____

DESARROLLO PROFESIONAL: ¿Hasta qué grado ha aconsejado y asesorado a subordinados con el interés de mejorar su actuación general? ¿Están los subordinados guiados y dirigidos para acrecentar su competencia profesional en cuanto a conocimiento, habilidad y liderazgo, de tal manera que podrán asumir mayores y más amplias responsabilidades?

Comentarios:

_____

_____

Lo esperado Evaluador

Arriba

Dentro

Abajo

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: ¿Están bien organizados los trabajos y se terminan con precisión y a tiempo? Considere hasta qué grado se elimina la confusión y se ejerce efectividad al sistematizar el flujo de trabajo, canales de comunicación, áreas de responsabilidad, y otros aspectos importantes del trabajo bajo su control.

Comentarios:

_____

_____

Lo esperado Evaluador

Arriba

Dentro

Abajo

ACTIVIDADES PROFESIONALES Y CÍVICAS: ¿Hasta qué grado ha participado en actividades profesionales (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, colegios de Contadores, organizaciones profesionales, etc.), mediante charlas, artículos publicados, participación en comités? ¿Hasta qué grado ha participado en actividades académicas, sociales y de servicio cívico? (liste los puntos ocupados en comités durante los últimos 12 meses).

Comentarios:

_____

_____

Lo esperado Evaluador

Arriba

Dentro

Abajo

CONTRIBUCIÓN A LAS UTILIDADES: ¿Hasta qué grado ha estado pendiente de obtener honorarios estándar, hacer el máximo de progreso en facturación, cobrar los honorarios puntualmente, evitar cuentas malas e incrementar el ingreso y la utilidad? ¿Hasta qué grado ha ofrecido ideas constructivas para mejorar las operaciones?

Comentarios:

Lo esperado Evaluador

Arriba

Dentro

Abajo

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y HABILIDADES: ¿Hasta qué grado ha desarrollado experiencia en su campo? ¿Está actualizado sobre desarrollos recientes y nuevos pronunciamientos en su campo? ¿Qué tan práctico es para aplicar conocimientos técnicos al trabajo?

Comentarios:

Lo esperado Evaluador

Arriba

Dentro

Abajo

Evaluación General

Arriba Dentro Abajo DE LO ESPERADO

Comentarios:

FIRMAS

EVALUADOR	FECHA
EVALUADO	FECHA

7.6 Sucesión de la Firma

7.6.1 Introducción

Al ir teniendo más edad los contadores profesionales, sus pensamientos inevitablemente son sobre su salida, no solo de la Firma, sino de la práctica contable por completo. Al considerar su partida de la vida de negocios, se preguntan si la Firma que han construido tendrá valor ante los ojos de alguien más.

A ellos les ha proporcionado un flujo de ingresos durante años, y les ha permitido servir a la comunidad. Han construido relaciones con clientes durante este tiempo, los han ayudado, servido y apoyado. No obstante, sigue la pregunta, ¿valdrá algo la Firma para alguien más? Si así fuere, ¿cuánto y para quién? Considerando que parte importante del buen éxito de la Firma es por la confianza que genera a los clientes el Socio Director o los socios, es necesario determinar qué se requiere para que un cliente acepte seguir con la Firma a pesar de que el socio de sus confianzas ya no permanezca en la Firma por estarse retirando.

Un plan de sucesión requiere una salida ordenada del profesionista. Esto significa que no se deja al azar, y que se ha establecido un plan. Esto da un grado de tranquilidad a los involucrados, particularmente al personal y a los clientes.

Este capítulo considera estas preguntas y muchas más. Su objetivo es ayudarle a sentirse en paz con los asuntos que necesita considerar y ayudarle a quedar “listo para la sucesión”.

La mayor parte de las Firmas contables son Firmas de uno a dos socios. Y como parte de su plan de sucesión, muchos profesionistas solos necesitarán considerar la admisión de nuevos socios. Muchos hallarán esto difícil, ya que habrán estado por su cuenta muchos años. Y puede parecer contrario a toda la filosofía de operar como un solo profesionista.

Este capítulo proporciona listas de verificación y recursos para ayudar en este proceso, y el término “planeación de la sucesión” se usa esencialmente en el contexto de salida de la Firma de alguno o algunos de los socios, desde el fundador.

7.6.2 Desarrollo del plan de sucesión

Una de las preguntas más comunes que hacen los profesionistas al comenzar a considerar un plan de sucesión es, “¿Me pagará alguien por esta Firma?” La respuesta generalmente es “Sí”, pero la respuesta a la pregunta “¿Cuánto?” depende de varios factores.

También aplican preguntas de ¿Cómo puedo lograr que nuevos socios (ya sean familiares o de la confianza del socio que se retirará) tengan el conocimiento, experiencia, manejo de relaciones y aceptación del cliente para que la Firma continúe.

Entienda su Firma

Una de las mejores maneras de incrementar el valor de la Firma cuando se salga un socio o el dueño es planearlo de una manera estructurada. La tabla expone consideraciones pertinentes para alguien que piensa retirarse. Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a determinar qué enfoque tomar con su sucesión, y también le ayuda a evaluar cuál de las opciones potenciales debe considerar.

Entiéndase mejor usted y a su Firma	
Pregunta	Respuesta/Acción
1. ¿Qué opciones tengo?	
2. ¿Qué me gustaría que suceda con mis clientes?	
3. ¿Qué me gustaría que suceda con mi personal?	
4. ¿Cuándo debiera comenzar a platicar con mis sucesores potenciales?	
5. ¿Cuánto pienso que vale mi Firma?	
Entiéndase mejor usted y a su Firma	
Pregunta	Respuesta/Acción
6. ¿Cuánto vale realmente mi Firma?	
7. ¿Cuánto tiempo necesitaré estar involucrado en la Firma después de la sucesión?	
8. ¿Es alguien de mi personal un potencial sucesor?	
9. ¿Cuán rentable es mi Firma?	
10. ¿Qué sistemas, procedimientos y procesos necesito instalar para enriquecer el desempeño de mi Firma antes de la sucesión?	
11. ¿Representa mi Firma una inversión valiosa para alguien más?	

Lo anterior tomando como base que la Firma será otorgada en sucesión a algún familiar o empleado de confianza que permita asegurar la continuidad y, muy factiblemente, seguir obteniendo recursos a manera de pagos que pudieran asimilarse a “regalías” o pensiones de por vida o por algún tiempo previamente definido.

Si la opción fuera heredar la Firma, algunos de los puntos que habría que considerar son los siguientes:

- Incluir como accionista al heredero en la Sociedad, independientemente de que no trabaje en la Firma.
- Ideal que el sucesor se titule y se certifique, ya sea en general o en alguna especialidad (impuestos, contabilidad, finanzas, otras).
- Es recomendable que la preparación profesional del sucesor se lleve a cabo, en un inicio, en una Firma más grande o bien en una Firma internacional y posteriormente en la Firma de la que será sucesor.
- Toda vez que el sucesor haya obtenido la preparación profesional adecuada (gerente o supervisor), presentarlo con los clientes de la Firma, para preparar el traspaso de los trabajos que se tienen contratados.
- Asesorar en todo momento y supervisar el trabajo desarrollado, del sucesor por lo menos 2 o 3 años.
- Definir la participación que le corresponde al sucesor, toda vez que se independice totalmente, considerando que podrían existir otros socios, que no sean quienes lo hereden.

Es importante que la posición financiera de la Firma sea sólida y rentable para que permita al socio que está cediendo, obtener beneficios a futuro en forma de pensiones de por vida o por tiempo definido, además de que genere ingresos razonables para el sucesor.

7.7 Otras opciones de transición de la Firma

Además de considerar la sucesión a algún familiar, socio o empleado, se pueden considerar otras opciones que ofrezcan seguridad patrimonial familiar al socio que se está retirando.

La primera es unirse a otra Firma idealmente más grande a través de una fusión, este proceso implicara una etapa de transición para que el personal y los clientes se adapten a la nueva Firma.

La segunda es liquidar la Firma, buscando colocar un paquete de honorarios previo acuerdo con los clientes y las Firmas que los adquirirán.

Cada opción es distinta y tiene sus propias consideraciones. La tabla muestra algunos asuntos aplicables.

Temas a considerar cuando seleccione su opción de sucesión		
Asunto	Comentario	Respuesta

1. Planeación	Fije fecha de terminación. Discuta con partes interesadas claves.	
2. Impuestos	Considere las implicaciones fiscales de las opciones. Identifique cualquier reorganización que se requiera. Establezca nuevas estructuras.	
3. Fondos	Considere requerimientos de fondos para su salida. Organice arreglos financieros según se requiera.	
4. Salida	Considere todo el impacto de su salida de la Firma. Considere estrategias para asegurar una mínima disrupción al desempeño continuo de la Firma. Implemente estrategias para asegurar un traspaso efectivo a su salida final.	

CAPÍTULO 8
CONTROL DE CALIDAD

Los acontecimientos relacionados con grandes fraudes en las empresas, terminaron en una grave afectación en la reputación de las Firmas de auditoría y en la profesión contable en general. Se ha cuestionado a la profesión respecto de la imagen con terceros en el sentido de que la independencia no es tan clara en la relación Contador-cliente y en la aplicación de pruebas que ayuden a la detección de fraudes.

No obstante que nuestra profesión ha sido autorregulada desde sus inicios, pretendiendo con ello homogenizar la calidad de los servicios prestados, el establecimiento de controles de calidad, tanto para el funcionamiento operativo de las Firmas como del trabajo que desempeñan al llevar a cabo los trabajos con los clientes, tienen un lugar preponderante en la estructura de las Firmas.

Para establecer un adecuado sistema de control de calidad será necesario determinar el tamaño de la Firma en la cual se pretende implantar. Existe una gran cantidad de material para la implementación del control de calidad en las Firmas de auditoría, el cual es preparado o traducido por el IMCP, pero el punto clave es determinar los controles necesarios para los tipos de trabajo prestados por las mismas.

Es decir, hay una regulación completa para las Firmas que dentro de sus servicios, incluyen la auditoría de estados financieros y otros trabajos de aseguramiento (para una mejor definición de trabajos de aseguramiento remitirse al Prefacio del libro *Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados*, editado por el IMCP).

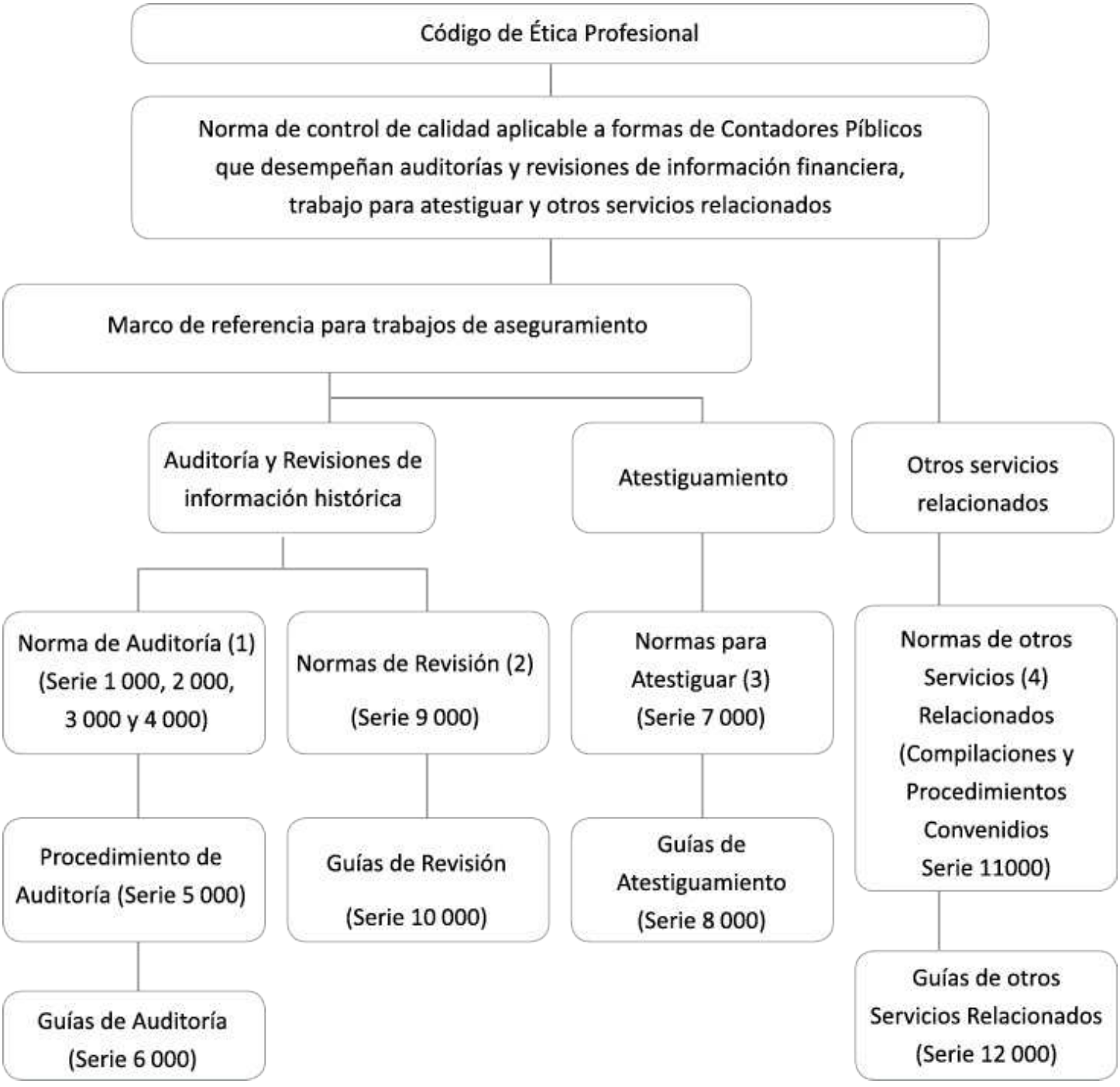
De lo anterior se desprende que las Firmas que deben establecer adecuados sistemas de control de calidad son las que realizan auditorías de estados financieros y otros trabajos de aseguramiento, sin embargo, el hecho de que las Firmas de Contadores Públicos no presten este tipo de servicios —como es el caso de las Firmas dedicadas a los servicios contables y fiscales—, no las exenta de mantener altos niveles de calidad que le permitan lograr una

satisfacción del cliente en relación con los servicios recibidos, además de cumplir con el Código de Ética Profesional en lo relativo a la constante búsqueda de elevar la reputación de la profesión entre los distintos actores de la vida económica y social.

Regulación mexicana

Como ya se señaló, a partir del 1 de enero de 2010, entró en vigor el Prefacio del libro *Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionado*s, que presenta la denominada "Estructura de la normatividad profesional respecto a la actividad del Contador Público", en el siguiente diagrama:

Estructura de la normatividad profesional respecto a la actividad del Contador Público


Código de Ética Profesional
Norma de control de calidad aplicable a formas de Contadores Píblicos que desempeñan auditorías y revisiones de información financiera, trabajo para atestiguar y otros servicios relacionados
Marco de referencia para trabajos de aseguramiento
Auditoría y Revisiones de información histórica
Atestiguamiento
Otros servicios relacionados
Norma de Auditoría (1) (Serie 1 000, 2 000, 3 000 y 4 000)
Normas de Revisión (2) (Serie 9 000)
Normas para Atestiguar (3) (Serie 7 000)
Normas de otros Servicios (4) Relacionados (Compilaciones y Procedimientos Convenidios Serie 11000)
Procedimiento de Auditoría (Serie 5 000)
Guías de Revisión (Serie 10 000)
Guías de Atestiguamiento (Serie 8 000)
Guías de Auditoría (Serie 6 000)
Guías de otros Servicios Relacionados (Serie 12 000)

Este diagrama ilustra a los usuarios de las Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados, respecto a su aplicación en los trabajos realizados por el Contador Público y a la correlación de dicha normatividad con las disposiciones emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el Código de Ética Profesional, con la Norma de Control de Calidad correspondiente a la prestación de dichos servicios profesionales (Norma de control de calidad aplicable a las Firmas de Contadores Públicos que desempeñan auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados), así como con los procedimientos y guías recomendadas en la aplicación de la normatividad respectiva.

Lo anterior es de sumo interés pues, como puede apreciarse en el recuadro, el control de calidad ocupa una posición jerárquica solo por debajo del Código de Ética Profesional, lo que denota la importancia que la profesión contable en México y a nivel mundial, le otorga al control de calidad de las Firmas de Contadores.

Adicionalmente, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) —mediante la NIA 220, *Control de calidad de la auditoría de estados financieros*— tratan de las responsabilidades específicas que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros y del propio revisor de control de calidad.

A efectos de lograr un adecuado entendimiento de este tema, en adelante se desarrollará la normatividad que regula el control de calidad como parte esencial de la estructura de las Firmas de Contadores, al prestar servicios a terceros, por medio de cuatro etapas.

Para comenzar a establecer un sistema de control de calidad, las Firmas de Contadores deberán establecer los tipos de servicios que prestan y la normatividad que es exigida por la profesión.

A continuación, se presenta una propuesta para la implementación de un sistema integral de control interno en etapas.

8.1 Etapa 1. Asegurar el cumplimiento del Código de Ética Profesional

Todos los trabajos que se presten en la Firma deberán asegurarse de que cumplen las siguientes disposiciones del Código de Ética Profesional (en adelante Código): una marca distintiva de la profesión contable es la aceptación de su responsabilidad de servir al interés público. Por lo tanto, la responsabilidad del Contador Público no es solo satisfacer las necesidades de un determinado cliente o de la entidad para la que trabaja.

Al servir al interés público, el Contador Público deberá observar y cumplir con los siguientes cinco principios fundamentales: integridad, objetividad, diligencia y competencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

8.1.1 Integridad

Ser leal, veraz y honrado en todas las relaciones profesionales y de negocios. La integridad también implica actitudes objetivas, justas y veraces.

Se deberá establecer un sistema de control de calidad que no permita a un miembro de la Firma estar asociado con reportes, relaciones, comunicaciones u otra información que contenga:

• una declaración falsa o confusa;

• declaraciones o información que sea proporcionada de manera descuidada; o

• que cause confusión o error por omitir u ocultar hechos, datos o circunstancias.

8.1.2 Objetividad

Evitar prejuicios, conflictos de interés o influencia indebida de terceros que afecten el juicio profesional o de negocios.

Se deberá estar seguro de que dentro de la Firma, ninguna persona lleve a cabo un servicio profesional, cuando una circunstancia o relación afecte o influya de modo indebido en su juicio profesional, a dicho servicio.

8.1.3 Diligencia y competencia profesional

Mantener el conocimiento y las habilidades profesionales al nivel requerido para asegurar que un determinado cliente o entidad, para la que trabaja, reciba servicios profesionales competentes, con base en los desarrollos actuales de la práctica, legislación o técnicas, y actúe de manera diligente, según las técnicas y normas profesionales aplicables.

La diligencia abarca la responsabilidad de actuar, de acuerdo con los requisitos de un trabajo, de manera cuidadosa, minuciosa y oportuna. El servicio profesional competente requiere el ejercicio de un juicio sólido al aplicar el conocimiento y la habilidad profesional en el desempeño de este servicio.

El sistema de control de calidad que se implante deberá asegurar:

- El desarrollo de la competencia profesional, mediante la implantación de niveles jerárquicos formas de evaluación y desempeño, y establecer las funciones del personal que intervenga en la prestación de los servicios.
- El mantenimiento de la competencia profesional, mediante la atención continua y el conocimiento de los avances técnicos, profesionales y de negocios. El desarrollo profesional continuo permite al Contador Público mantener sus capacidades para desempeñarse de manera competente dentro del entorno profesional.

8.1.4 Confidencialidad

Se debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de las relaciones profesionales o de negocios y, por lo tanto, no revelarla fuera de la Firma u organización a terceros sin autorización (a menos que haya un derecho u obligación legal o profesional de hacerlo), ni usarla para provecho personal o de terceros.

El principio de confidencialidad impone a todos los Contadores Públicos una obligación de abstenerse de lo antes mencionado.

Las Firmas de Contadores deberán asegurarse de que su sistema de control de calidad garantice por escrito que todo el personal deberá observar el principio de confidencialidad, incluso en el entorno social, estando alerta a la posibilidad de hacer una revelación por descuido, particularmente a un asociado de negocios o a un miembro inmediato de su familia.

8.1.5 Comportamiento profesional

Se debe cumplir con las leyes y reglamentos relevantes, así como evitar cualquier acción que desacredite a la profesión.

Se deberá establecer un sistema dentro del personal profesional que fomente el compañerismo entre ellos y los colegas que colaboran con los clientes para no generar comentarios que afecten de manera adversa la buena reputación de la profesión, además de buscar relaciones cordiales y evitar afirmaciones exageradas de los servicios que pueden ofrecer, de las calificaciones que poseen o de la experiencia que han logrado; o bien, hacer referencias negativas o comparaciones sin fundamento, respecto al trabajo de otros colegas.

8.2 Etapa 2. Identificación de los servicios de la Firma y sus principales regulaciones

Como ya se señaló, existen servicios que tienen un mayor grado de exigencia en materia de control de calidad, por lo que resulta necesario identificar bien los que se van a prestar, así como las regulaciones y, en caso de aceptar, las colaboraciones externas, además de utilizar los servicios de un experto independiente, asegurarse de que él manifieste por escrito su apego a la regulación aplicable a los Contadores Públicos.

En la Etapa 1 comentada, el Contador Público en la práctica independiente no deberá —a sabiendas—, participar en ningún negocio, ocupación o actividad que deteriore o pueda deteriorar la integridad, objetividad o buena reputación de la profesión, pues sería incompatible con los principios fundamentales.

A efectos de lograr una adecuada diferenciación, los servicios prestados por el Contador Público se podrían catalogar en dos tipos:

• *Servicios de aseguramiento.* Son típicamente la auditoría de estados financieros y los trabajos de atestiguamiento.

• *Otros servicios.* En este apartado se encuentran los servicios contables de registro y determinación de impuestos fiscales, preparación de nóminas, manejo de tesorería y custodia de activos, así como de preparación y cálculo de nóminas, entre otros.

El sistema de control de calidad que se implemente en la Firma deberá contemplar que el cumplimiento de los principios fundamentales puede ser amenazado por una amplia gama de circunstancias y relaciones. La naturaleza e importancia de las amenazas pueden diferir, dependiendo de si surgen en relación con la prestación de servicios de aseguramiento o con otros servicios.

Las amenazas se clasifican dentro de una o más de las siguientes categorías:

• *Interés personal.*

– Que un miembro del equipo de aseguramiento tenga un interés financiero directo en el cliente del trabajo de aseguramiento.

– Que una Firma dependa de manera desproporcionada de los honorarios totales de un cliente.

– Que un miembro del equipo de aseguramiento tenga una relación cercana de negocios, que sea importante, con el interesado en un trabajo de aseguramiento.

– Que una Firma se preocupe por la posibilidad de perder a un cliente importante.

– Que un miembro del equipo de auditoría esté participando en negociaciones de empleo con el cliente de auditoría.

– Que una Firma esté participando en un convenio de honorarios contingentes, relativo a un trabajo de aseguramiento.

– Que el Contador Público descubra un error importante al evaluar los resultados de un servicio profesional previo, desempeñado por un miembro de la Firma a la cual pertenece.

• *Autorrevisión.*

– Que una Firma emita un informe de aseguramiento sobre la efectividad de la operación de sistemas financieros, después de diseñar o implementar los sistemas.

– Que una Firma haya preparado los datos originales que se usan para generar los registros que son la materia objeto del trabajo de aseguramiento.

– Que un miembro del equipo de aseguramiento sea, o haya sido recientemente, director

o funcionario del cliente.

– Que un miembro del equipo de aseguramiento sea, o haya sido recientemente, empleado por el interesado en un puesto desde el cual pudiera ejercer una influencia importante sobre la materia objeto del trabajo de aseguramiento.

– Que la Firma desempeñe un servicio para el cliente de un trabajo de aseguramiento que, directamente, afecte a la información de la materia objeto del trabajo de aseguramiento.

• *Intercesión por un cliente.*

– Que la Firma promueva las acciones u otros instrumentos financieros emitidos por un cliente de auditoría.

– Que el Contador Público actúe como abogado a favor de un cliente de auditoría en un litigio o disputas con terceros.

• *Familiaridad.*

– Que un miembro del equipo de trabajo tenga un familiar cercano o inmediato que sea director o funcionario del cliente.

– Que un miembro del equipo del trabajo tenga un familiar cercano o inmediato que sea un empleado del cliente y esté en posición de ejercer una influencia importante sobre la materia objeto del trabajo.

– Que un director o funcionario del cliente o un empleado, en una posición para ejercer influencia importante sobre la materia objeto del trabajo, haya servido recientemente como socio del mismo.

– Que el Contador Público acepte obsequios o trato preferencial de un cliente, a menos que el valor sea trivial o insignificante.

– Que el personal ejecutivo tenga una larga asociación con el cliente del trabajo de aseguramiento.

• *Intimidación.*

– Que una Firma sea amenazada con ser destituida del trabajo de un cliente.

– Que un cliente de auditoría indique que no otorgará a la Firma un contrato planeado con anterioridad, por servicios diferentes a los del trabajo de auditoría.

– Que una Firma sea amenazada con ser demandada por el cliente.

– Que se presione a una Firma para reducir de manera inadecuada el alcance del trabajo.

– Que el Contador Público se sienta presionado a estar de acuerdo con el juicio de un tercero.

– Que un socio de la Firma informe al Contador Público que una promoción planeada no ocurrirá, a menos que el Contador esté de acuerdo con el tratamiento contable inadecuado de un cliente de auditoría.

El sistema de control de calidad deberá lograr el mejor modo de afrontar las amenazas que no están en un nivel aceptable, ya sea mediante la aplicación de salvaguardas para eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable, o bien, poniendo fin al correspondiente trabajo o rehusando el mismo.

Ejemplos de salvaguardas que se pueden establecer para reducir las amenazas son:

- Que la alta dirección de la Firma establezca la expectativa de que los miembros de los equipos de trabajo de aseguramiento actuarán para el interés público.
- Políticas y procedimientos para implementar y supervisar el control de calidad de los trabajos.
- Políticas documentadas relativas a la necesidad de identificar las amenazas, en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales, de evaluar la importancia de estas amenazas y de aplicar salvaguardas para eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable, o cuando no se disponga de salvaguardas adecuadas o estas no se puedan aplicar, de discontinuar o de rehusar el correspondiente trabajo.
- Políticas y procedimientos internos documentados que exijan el cumplimiento de los principios fundamentales.
- Políticas y procedimientos que permitan la identificación de intereses o de relaciones entre los miembros de la Firma, o los miembros de los equipos de los trabajos y los clientes.
- Políticas y procedimientos para el seguimiento y, en caso necesario, el manejo de la dependencia con respecto a los ingresos recibidos de un único cliente.
- Utilización de socios o equipos con líneas de mando diferenciadas para la prestación de servicios distintos a los de aseguramiento para un cliente de aseguramiento.
- Comunicación en tiempo oportuno de las políticas y procedimientos de la Firma, incluido cualquier cambio en estos, a todos los socios y al personal profesional, así como tener una formación teórica y práctica adecuada sobre estas políticas y procedimientos.
- Nombramiento de un miembro de la alta dirección como responsable de la supervisión del correcto funcionamiento del sistema de control de calidad de la Firma.

- Asesoría y/o información a los socios y personal profesional sobre los clientes de trabajos de aseguramiento y sus entidades relacionadas, de los que se exige que sean independientes.
- Un mecanismo disciplinario para fomentar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Publicación de políticas y procedimientos para alentar y capacitar al personal, para que comunique a los niveles superiores dentro de la Firma, cualquier cuestión relacionada con el cumplimiento de los principios fundamentales que les pueda preocupar.

8.3 Etapa 3. Establecer el sistema de control de calidad y los responsables

Un sistema de control de calidad consiste en políticas diseñadas para permitir a las Firmas conformar un sistema de control de calidad que les proporcione una seguridad razonable de que la Firma y su personal cumplen con las normas profesionales y los requisitos regulatorios y legales y que los informes emitidos por los socios responsables de los trabajos, son apropiados en las circunstancias., así como los procedimientos necesarios para implementar y monitorear el cumplimiento de dichas políticas.

8.3.1 Elementos de un sistema de control de calidad

La Firma debe establecer un sistema de control de calidad que incluya políticas y procedimientos dirigidos a cada uno de los siguientes elementos:

- Responsabilidad de los líderes sobre la calidad en la Firma.
- Requisitos éticos relevantes.
- Aceptación y retención de clientes y trabajos específicos.
- Recursos humanos.
- Desempeño del trabajo.
- Monitoreo.

Las políticas y procedimientos de control de calidad deben constar por escrito y comunicarse al personal de la Firma y a los colaboradores externos que participen en los servicios prestados, como pueden ser los abogados, actuarios, etcétera.

Esta comunicación debe incluir una descripción de las políticas, procedimientos de control de calidad y objetivos que se pretenden lograr, incluyendo el mensaje de que cada integrante de la Firma tiene una responsabilidad personal sobre la "calidad" y que se espera que cumpla con estas políticas y procedimientos.

En reconocimiento a la importancia de obtener una retroalimentación del personal sobre su

sistema de control de calidad, la Firma debe motivar al personal a comunicar sus puntos de vista o preocupaciones sobre el control de calidad.

Responsabilidad de los líderes sobre la calidad en la Firma. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para promover una cultura interna que se base en el reconocimiento de que la calidad es esencial en el desempeño de los trabajos. Estas políticas y procedimientos deben requerir que el líder ejecutivo de la Firma asuma la responsabilidad última del sistema de control de calidad de la Firma.

Por ello, estas políticas y procedimientos deben también referirse a la evaluación del desempeño, compensación y promoción del personal (incluyendo sistemas de incentivos), con objeto de demostrar el compromiso primordial de la Firma hacia la calidad.

La Firma debe asignar la responsabilidad de administración del negocio, de tal forma que los aspectos comerciales no predominen sobre la calidad del trabajo desempeñado. Además, debe dedicar suficientes recursos para el desarrollo, documentación y soporte de las políticas y procedimientos de control de calidad.

La persona o personas a quien(es) se le(s) asigne la responsabilidad operacional del sistema de control de calidad de la Firma, debe(n) contar con la experiencia y capacidad suficiente y apropiada, así como con la autoridad necesaria para asumir esta responsabilidad.

Requisitos éticos relevantes. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que la misma y su personal, cumplen con los requisitos éticos relevantes.

Independencia. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que esta, el personal y, en su caso, todos los que estén sujetos a los requisitos de independencia, mantienen independencia conforme lo soliciten los requerimientos éticos relevantes y otras disposiciones normativas y regulatorias.

Estas políticas y procedimientos deben permitir a la Firma:

- Comunicar los requisitos de independencia al personal y, en su caso, a otros que estén sujetos a los mismos.
- Identificar y evaluar las circunstancias y relaciones profesionales que creen amenazas a la independencia, y emprender la acción apropiada para eliminar dichas amenazas o reducirlas a un nivel aceptable al aplicar salvaguardas o, si se considera apropiado, para retirarse del trabajo.

Estas políticas y procedimientos deben requerir:

- Que los socios responsables del trabajo proporcionen a la Firma, información relevante

sobre los trabajos a clientes, incluyendo el alcance de los servicios, para facilitar la evaluación del impacto global, si lo hay, sobre los requisitos de independencia.

- Que el personal notifique con oportunidad a la Firma sobre circunstancias y relaciones profesionales que signifiquen una amenaza a la independencia, y con esto se pueda emprender la acción apropiada.
- La recopilación y comunicación de información relevante al personal apropiado, de tal forma que:
  - La Firma y su personal puedan determinar con facilidad si satisfacen los requisitos de independencia.
  - La Firma pueda mantener y actualizar los registros de independencia.
  - La Firma pueda emprender la acción apropiada respecto de las amenazas a la independencia identificadas.

Además, la Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que las faltas de cumplimiento a los requisitos de independencia le sean notificadas, y así emprenda las acciones apropiadas para resolver estas situaciones. Por ello, estas políticas y procedimientos deben incluir dichos requisitos para que:

- El personal notifique de inmediato a la Firma las posibles faltas de cumplimiento a dichas políticas y procedimientos de las que tenga conocimiento.
- La Firma comunique, con oportunidad, las faltas de cumplimiento a estas políticas y procedimientos, identificadas al:
  - Socio responsable del trabajo, quien junto con la Firma, tiene la responsabilidad de atender y resolver esta falta de cumplimiento.
  - Otro personal relevante de la Firma y, en su caso, de la red de Firmas, y a quienes sean responsables del cumplimiento de los requisitos de independencia y necesiten emprender alguna acción apropiada al respecto.
- Exista una oportuna comunicación a la Firma, si fuera necesario, por parte del socio del responsable del trabajo, respecto a las acciones emprendidas para resolver el asunto, de tal forma que la Firma pueda determinar si debe emprender alguna acción adicional.

Cuando menos cada año, la Firma debe obtener confirmación por escrito del cumplimiento de las políticas y procedimientos de independencia del personal a quienes los requerimientos de ética relevantes u otras disposiciones normativas y regulatorias les requiera ser independientes.

Por lo anterior, la Firma debe establecer políticas y procedimientos para:

- Salvaguardar o reducir a un nivel aceptable la amenaza de familiaridad, cuando el personal profesional de alto nivel a cargo del trabajo de un cliente específico, participe por un periodo largo de tiempo.

- Todos los trabajos de entidades reguladas y entidades que cotizan en la bolsa, que requieran la rotación del socio del trabajo después de un periodo específico, establecido en diversas leyes, reglamentaciones o requerimientos de ética relevantes, se realice oportunamente.

Aceptación y retención de clientes y trabajos específicos. La Firma debe establecer políticas y procedimientos para la aceptación y retención de clientes y trabajos específicos, diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que solo asumirá o continuará las relaciones profesionales y trabajos cuando:

- Ha considerado la integridad del cliente, incluyendo la reputación de la entidad y de los negocios de los principales accionistas de éste, funcionarios clave y responsables del gobierno corporativo, y no tenga información que la lleve a concluir que el interesado carece de integridad.

- Es competente para desempeñar el trabajo y tenga la habilidad, tiempo y recursos para hacerlo.

- Pueda cumplir con los requisitos éticos relevantes.

La Firma debe obtener la información que considere necesaria en las circunstancias, antes de aceptar un trabajo con un nuevo cliente, o bien, decidir si continúa con el que ya tiene, una vez que considere la aceptación de un trabajo nuevo con el interesado.

Cuando se identifique un conflicto de interés "potencial" al aceptar el trabajo de un cliente nuevo o del ya existente, la Firma debe considerar si es apropiado aceptar el trabajo.

Cuando se hayan identificado los problemas y la Firma decida aceptar o continuar la relación profesional con el cliente o un trabajo específico, debe documentar cómo se resolvieron los conflictos.

Si después de haber aceptado al cliente, la Firma obtiene información que habría sido causa de declinar un trabajo y esta información hubiera estado disponible antes, las políticas y los procedimientos sobre la continuación del trabajo y la relación profesional con el cliente, deben considerar lo siguiente:

- Las responsabilidades profesionales y legales que impliquen dichas circunstancias, incluyendo si existe algún requerimiento para que la Firma informe a la(s) persona(s) que realizó el nombramiento o, en su caso, a alguna autoridad regulatoria.

• La posibilidad de retirarse del trabajo, incluso de la relación profesional con el cliente.

Recursos humanos. La Firma debe establecer políticas y procedimientos relativos a la evaluación de la capacidad y competencia del personal, diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que tiene suficiente personal con capacidad, competencia y compromiso hacia los principios éticos necesarios para:

• Desempeñar los trabajos de acuerdo con las normas profesionales y los requisitos regulatorios y legales aplicables.

• Permitir a la Firma o a los socios responsables de los trabajos, emitir informes apropiados en las circunstancias.

Asignación de equipos de trabajo. La Firma debe asignar la responsabilidad de cada trabajo a un socio y establecer políticas y procedimientos, los cuales requieran que:

• La identidad y el papel del socio responsable del trabajo se comunique a los funcionarios clave de la administración del cliente y a los encargados del gobierno corporativo.

• El socio responsable del trabajo tenga la capacidad, competencia, autoridad y el tiempo apropiado para desempeñar su trabajo.

• Las responsabilidades del socio del trabajo se definan y se le comuniquen clara y oportunamente.

La Firma debe también establecer políticas y procedimientos para asignar personal profesional asistente apropiado con capacidad, competencia y tiempo necesario para:

• Desempeñar los trabajos asignados, de acuerdo con las normas profesionales y los requerimientos regulatorios y legales.

• Permitir a la Firma o a los socios responsables del trabajo, la emisión de informes apropiados en las circunstancias.

Desempeño del trabajo. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar seguridad razonable de que los trabajos se desempeñan, de acuerdo con las normas profesionales y los requisitos regulatorios y legales, y que la Firma o el socio responsable del trabajo emite informes apropiados en las circunstancias. Las políticas y procedimientos requeridos deben incluir:

• Desempeño del trabajo.

• Responsabilidad de supervisión.

• Responsabilidad de revisión.

Las políticas y procedimientos sobre la responsabilidad de revisar el trabajo desarrollado,

deben determinarse sobre la base de que los miembros del equipo del trabajo con más experiencia, incluyendo al socio responsable, revisen la tarea desempeñada por los miembros con menos experiencia.

Consultas. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar seguridad razonable de que:

- Las consultas apropiadas sobre asuntos difíciles o de controversia se lleven a cabo.
- Existen recursos suficientes para atender y solventar las consultas realizadas.
- La naturaleza y alcance de dichas consultas se documenten y se acuerden entre ambos (consultantes y consultados).
- Las conclusiones resultantes de las consultas también se documenten y acaten.

Revisión de calidad. La Firma debe establecer políticas y procedimientos que requieran, para los trabajos apropiados, de una revisión de calidad, estableciendo la naturaleza, oportunidad y alcance de dicha revisión. Estas políticas y procedimientos deben:

- Requerir una revisión de calidad para los trabajos con una inversión adecuada e importante de horas.
- Requerir una revisión de calidad para los trabajos que cumplan con los criterios establecidos.
- Requerir que el informe no sea fechado, hasta que la revisión de calidad sea concluida.

Las políticas y procedimientos de la Firma deben requerir que el socio responsable del trabajo mantenga responsabilidad ante el mismo y su equipo, independientemente de la participación del revisor de calidad.

La revisión de calidad de un trabajo, debe incluir una evaluación objetiva de los juicios importantes realizados y conclusiones alcanzadas por el equipo de trabajo, en la preparación del informe. También debe incluir una revisión de los papeles de trabajo, relativos a los juicios importantes que hizo el equipo de trabajo y las conclusiones a las que llegaron.

La Firma debe establecer políticas y procedimientos para considerar el nombramiento de los revisores de calidad y establecer su elegibilidad mediante:

- La calificación técnica que se requiere para desempeñar la función, incluyendo experiencia y autoridad.
- El grado hasta el cual puede consultarse el trabajo realizado a un revisor de calidad, sin comprometer la objetividad de éste.

Documentación de la revisión de calidad. La Firma debe establecer políticas y

procedimientos sobre la documentación de la revisión de calidad, los cuales debe requerir lo siguiente:

- Se han realizado los procedimientos requeridos por las políticas de la Firma sobre la revisión de control de calidad.
- Se ha completado la revisión de control de calidad antes de la fecha del informe.
- Si el revisor de calidad identificó algún asunto no resuelto, que pudiera hacerle creer que los juicios importantes del equipo de trabajo y las conclusiones a las que llegaron, no fueran apropiadas.

Documentación del trabajo. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para mantener la confidencialidad, custodia, integridad, accesibilidad y recuperabilidad de la información contenida en los papeles de trabajo.

Monitoreo de las políticas y procedimientos de control de calidad de la Firma. La Firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que las políticas y los procedimientos del sistema de control de calidad son relevantes, adecuados, operan de manera efectiva y son aplicados en la práctica. Éstas deben considerar lo siguiente:

- Evaluación continua del sistema de control de calidad de la Firma, incluyendo inspección periódica de una selección de trabajos terminados.
- La asignación de la responsabilidad del proceso de monitoreo a un socio o socios u otras personas de la Firma con suficiente y apropiada experiencia y autoridad para asumir dicha responsabilidad.
- Quienes llevan a cabo la inspección de los trabajos, no deben estar involucrados en el desempeño del trabajo o en la revisión de control de calidad del mismo.

Las políticas y procedimientos de la Firma deben requerir que la inspección de una selección de trabajos terminados se realice en forma cíclica.

Comunicación de deficiencias. La Firma debe evaluar el efecto de las deficiencias identificadas como resultado del proceso de monitoreo y determinar si son:

- Casos que no indican que el sistema de control de calidad de la Firma es insuficiente para proporcionarle una seguridad razonable de que cumple las normas profesionales y los requerimientos regulatorios y legales, y que los informes emitidos por la Firma o sus socios son apropiados en las circunstancias.
- Deficiencias recurrentes significativas que requieran acción correctiva inmediata.

En caso de pequeñas Firmas donde solo exista un Contador, podrá solicitar la colaboración

de un colega que esté comprometido con los objetivos del sistema del control de calidad y que tenga la suficiente independencia para logar el funcionamiento del mismo.

Documentación del sistema de control de calidad. La Firma debe establecer políticas y procedimientos que requieran la documentación apropiada para proporcionar evidencia de la operación de cada elemento del sistema de control de calidad.

Es decir, la Firma debe establecer políticas y procedimientos que requieran la retención de esta documentación, por un periodo de tiempo suficiente para permitir a quienes desempeñan los procedimientos de monitoreo, evaluar el cumplimiento del sistema de control de calidad; o bien, por un periodo de tiempo mayor, si es requerido por alguna ley o regulación.

El mejor camino para la supervivencia y crecimiento de las Firmas es el ejercicio con calidad de la profesión, fomentando además el prestigio de la Contaduría Pública.

8.4 Etapa 4. Aplicable a Firmas que presten servicios de auditoría de estados financieros

Las Firmas que presten servicios de auditoría de estados financieros, de manera adicional, deberán cumplir con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 220, Control de calidad de la auditoría de estados financieros, que trata de las responsabilidades específicas que tiene el auditor con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros.

Del mismo modo trata —cuando proceda—, las responsabilidades del revisor del control de calidad del trabajo de auditoría.

APÉNDICES

1. Estatutos sociales de una Firma de Contadores Públicos

Un ejemplo de estatutos de una Firma de Contadores Públicos son los señalados en seguida y que forman parte de la Escritura constitutiva.

ESTATUTOS SOCIALES

DE

_____ , S.C.

Denominación, Objeto, Domicilio, Nacionalidad y Duración

ARTÍCULO PRIMERO.- La denominación de la Sociedad es _____ , la cual irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Civil” o de su abreviatura “S.C.”

ARTÍCULO SEGUNDO. La sociedad tiene por objeto enunciativa y no limitativamente:

I. La prestación de servicios profesionales en la rama de la contaduría, asesoría y contaduría fiscal, consultoría, abogacía fiscal, organización de empresas y sistemas y en general prestar toda clase de servicios profesionales.

II. La prestación de toda clase de servicios profesionales, en materia contable, legal y fiscal, en cada una de sus ramas y disciplinas, ya sea por cuenta propia o de terceros.

III. La asesoría y consultoría en general de todo lo relacionado con la ciencia fiscal y jurídica, así como con el planteamiento y resolución de toda clase de negocios jurídicos y fiscales.

IV. Realizar todo tipo de operaciones dirigidas a la preservación y acrecentamiento del patrimonio de la sociedad.

V. La adquisición, enajenación y arrendamiento de toda clase de bienes muebles o inmuebles necesarios para la obtención de los fines sociales.

VI. La sociedad podrá también celebrar todos los contratos civiles o mercantiles que se relacionen con su objeto.

VII. En general, realizar y celebrar todos los actos, contratos, convenios y operaciones civiles o mercantiles que sean necesarios o convenientes para la realización del objeto social.

VIII. Adquirir por cualquier título derechos literarios, técnicos o artísticos, relacionados con su objeto.

IX. Obtener por cualquier título, concesiones, permisos autorizaciones o licencias, así como celebrar toda clase de contratos, relacionados con el objeto anterior, con la administración pública sea federal o local.

X. Emitir, girar, endosar, aceptar, avalar y suscribir toda clase de títulos de crédito, sin que constituyan una especulación comercial.

XI. Adquirir partes sociales en sociedades relacionadas con su objeto.

XII. Aceptar o conferir toda clase de mandatos y poderes generales y especiales.

XIII. Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales que sirvan para cumplir su objeto social y que no constituyan una especulación comercial.

XIV. Contratar y capacitar al personal necesario.

XV. Otorgar avales y obligarse solidariamente así como constituir garantías a favor de terceros.

ARTÍCULO TERCERO.- El domicilio de la sociedad será la Ciudad _____ , pudiendo establecer agencias o sucursales y nombrar corresponsables en cualquier lugar de la República Mexicana o del extranjero.

ARTÍCULO CUARTO.- La duración de la sociedad será INDEFINIDA.

ARTÍCULO QUINTO.- Los socios extranjeros actuales o futuros de la sociedad, que por esta escritura se constituyen, se obligan formalmente frente a la Secretaría de Relaciones Exteriores, a considerarse como nacionales respecto a las partes sociales de que sean titulares, así como de los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sean titulares en dicha sociedad, o bien de los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sean parte la propia sociedad con autoridades mexicanas y a no invocar, por lo mismo, la protección de sus Gobiernos, bajo la pena en caso contrario de perder en beneficio de la Nación los derechos y bienes que hubiesen adquirido.

ARTÍCULO SEXTO.- El capital social será la cantidad de $ XX,XXX.XX (XXXXXXXXXXXXXX, MONEDA NACIONAL), y está representado por las aportaciones de los socios.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- El Capital Social, se aumentará con nuevas aportaciones, por reinversión del exceso de los ingresos sobre los gastos, o por cualquier otro medio permitido por las leyes, mediante Acuerdo Tomado en Asamblea General, y con la misma formalidad se disminuirá mediante reembolso o aplicación de los quebrantos. El valor de los bienes que se aporten será determinado por la Asamblea General constituida por la sociedad o bien por acuerdos de la Asamblea de Socios cuando esta acuerde el ingreso de uno nuevo y haya aportación de bienes.

ARTÍCULO OCTAVO.- Además de las aportaciones en dinero, los socios podrán aportar a la sociedad su trabajo o cartera de clientes, obligándose a dedicar todo el tiempo y atención necesarios para la realización del objeto social.

ARTÍCULO NOVENO.- La sociedad civil estará constituida por las siguientes clases de socios:

1. SOCIOS, que son aquellos que han intervenido en la constitución de la Sociedad Civil mediante suscripciones y pago de capital social. En adelante cuando estos estatutos hagan referencia a la palabra “socios” sin especificar “socios estratégicos”, se refiere a los socios participantes del capital social.

2. SOCIOS ESTRATÉGICOS, que son aquellos que ingresen a la Sociedad aportando su capacidad y esfuerzo al beneficio común de la misma, quienes gozarán del bono económico que la junta determine en base a su desempeño anual o mensual o bien, en base a la aportación de clientes a la Firma.

ARTÍCULO DÉCIMO.- Los socios gozarán de los derechos y obligaciones aquí establecidos, con la salvedad de que participarán del exceso de ingresos sobre los gastos de la Sociedad, en función de sus aportaciones de capital, si los hubiere, y en su caso, percibirán una cantidad mayor cuando a juicio del socio administrador o socios administradores, hubieren realizado trabajos especiales de tipo profesional, en beneficio de la sociedad.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- Para la admisión de nuevos socios y de socios estratégicos se requerirá el acuerdo de la totalidad de los socios (o de cierto porcentaje de los socios) en Asamblea General.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- Podrá formar parte de esta sociedad cualquier persona física o moral que obtenga el voto aprobatorio unánime de los demás socios, tomado en Asamblea General y deberá hacerse constar en el acta que al efecto se levante.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- Salvo autorización expresa de la Asamblea General, todos los socios y socios estratégicos deberán trabajar para la Sociedad, y desempeñarán sus trabajos con el mayor grado de profesionalismo y con el máximo esmero y cuidado posible, haciéndose responsables con la Sociedad de cualquier acto u omisión que pueda ocasionar pérdida material o desprestigio para la sociedad. Igualmente serán responsables por el hecho de actuar con negligencia profesional, descuido, deshonestidad o abandono de los

lineamientos contenidos en el objeto social. También incurrirá en responsabilidad el socio que contravenga lo establecido en las cláusulas de este contrato y sus reformas, así como los acuerdos de la Asamblea General.

La Asamblea General puede liberar a un socio de prestar servicios transitoria o permanentemente.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- La sociedad solo reconocerá los actos de carácter profesional que realice su representante legal.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos que se computará por cantidades, pero cuando una sola persona represente el mayor interés y existan más de tres socios, se necesitará por lo menos el voto de una tercera parte de ellos.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉXTO.- El socio se abstendrá de votar en aquellos casos en que tenga interés personal.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios administradores; los demás socios, salvo convenio en contrario, solo estarán obligados con su aportación.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- Ningún socio y socio estratégico podrá ser excluido de la sociedad, sino por el acuerdo de la totalidad de los socios (o de cierto porcentaje de los socios), tomado en Asamblea General y por cualquiera de las siguientes causas graves:

A) El no desempeñar los trabajos que le sean asignados;

B) El realizar un acto intencional que perjudique la imagen, prestigio o el patrimonio de la sociedad y/o de los socios;

C) Cuando alguno de los clientes de la sociedad se queje en más de dos ocasiones de la falta de profesionalismo, esmero o calidad del servicio profesional prestado por el socio en cuestión;

D) Cuando desarrollen labores por sí o por medio de otras personas físicas o morales que tengan por objeto las mismas actividades que esta sociedad;

E) El realizar actos ilícitos o que constituyan delito intencional de naturaleza patrimonial, dentro o fuera de sus funciones como socios;

F) Cuando sobrevenga a uno o más socios la incapacidad total y permanente o parcial y permanente, si le impide desempeñar sus funciones dentro de la sociedad;

G) Por violación grave a los estatutos de la sociedad o a su negocio constitutivo; y

H) Por faltar al cumplimiento de cualquier cláusula de los Estatutos, buscar el beneficio personal en detrimento de los intereses de la sociedad;

A la exclusión de un socio se le deberá devolver la cifra que haya aportado al capital de la sociedad.

El socio o socios excluidos serán responsables de la parte de las pérdidas que les correspondan y los otros socios podrán retener la parte del capital y utilidades de aquellos hasta concluir las operaciones pendientes al tiempo de la declaración, debiéndose hacer hasta entonces la liquidación correspondiente.

La renuncia, incapacidad o muerte de un socio, no producirá la disolución anticipada de esta sociedad a no ser que el número de socios sea menor de dos.

REQUISITOS PARA SER SOCIO ESTRATÉGICO

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- Para ser socio estratégico se requiere:

1. Tener capacidad técnica y profesional para asesorar en operaciones relacionadas con alguno de los objetos sociales previstos en la cláusula segunda de estos Estatutos;

2. Presentar una solicitud de admisión apoyada por dos socios;

3. Someterse a los Estatutos sociales y Reglamento de la sociedad; y

4. Ser admitido por la totalidad (o un porcentaje) de los de Socios.

5. Quedar manifestado en una Asamblea de socios.

DERECHOS DE LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- Son derechos de los socios estratégicos:

1. Participar en las utilidades de la Sociedad en la forma que acuerden los socios con base en su trabajo, cartera de clientes aportada a la sociedad y real colaboración en la sociedad; y

2. Participar de diversos beneficios en la forma que acuerden los socios con base en su trabajo, cartera de clientes aportada a la sociedad y real colaboración en la sociedad.

DERECHOS DE LOS SOCIOS

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- Son derechos de los socios:

1. Participar en las Asambleas Generales de Socios para tratar asuntos relacionados con la aprobación del estado de pérdidas y ganancias anual, así como el reparto de utilidades;

2. Votar en las Asambleas Generales de Socios:

3. Participar en las utilidades de la Sociedad en la forma que acuerde la Asamblea General de Socios con base en su trabajo y real colaboración en la sociedad; y

4. Participar de diversos beneficios, en la forma en que acuerde mediante Asamblea General Ordinaria de Socios en su trabajo y real colaboración en la sociedad.

OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- Los socios gozarán del derecho del tanto. Si varios socios quisieren hacer uso de ese derecho, les competerá en la producción que representen en el capital social.

El término para hacer uso del derecho del tanto será de 8 días naturales, contados a partir de que reciban el aviso de aquél socio que pretenda enajenar su parte.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- Son obligaciones de los socios:

1. Respetar los Estatutos y Reglamentos de la sociedad;

2. Sujetarse a lo previsto en los contratos que la sociedad celebre;

3. Cumplir fiel, puntual y con esmero el trabajo social que se les indique;

4. Contribuir con los gastos sociales;

5. Presentar los avisos fiscales que se les obliguen;

6. No realizar ningún acto que entorpezca las labores administrativas de la sociedad, ni ponga en peligro el prestigio social; y

7. Las demás que señalan las leyes, estos Estatutos y los Reglamentos de la Sociedad.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- La sociedad llevará un libro de Registro de Socios, en el que se anotará la clase de socio, el valor de su aportación y la fecha de ingreso. Asimismo, la sociedad deberá llevar los libros especiales a que se hace referencia en estos estatutos.

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- En caso de muerte de cualquiera de los socios, la sociedad continuará funcionando con sus herederos que acepten y con los socios sobrevivientes. Los herederos del socio que murió y no acepten participar en la sociedad tendrán derecho al capital y utilidades que al finado correspondan al momento de su muerte y, en lo sucesivo, solo tendrán parte en lo que dependan necesariamente de los derechos adquiridos o de las obligaciones contraídas por el socio que murió, en este caso la parte de capital que hubiera correspondido al socio fallecido les será entregada a sus herederos seis meses después del cierre del ejercicio que estuviere corriendo al ocurrir la muerte.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- El órgano supremo de la sociedad reside en la Asamblea General de Socios las cuales podrán ser Ordinarias o Extraordinarias.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- Las Asambleas de Socios serán presididas por el Socio Administrador o el Presidente del Consejo de Administradores en su caso y fungirá como Secretario el socio que se designe en cada asamblea.

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- La convocatoria a las Asambleas Generales de Socios, Ordinarias o Extraordinarias, deberán notificarse a cada socio por escrito del socio Administrador, en la que se señale el Orden del día cuando menos con diez días de anticipación, en el domicilio señalado en sus generales con motivo de la celebración de este contrato y es obligación de los socios notificar a la sociedad cualquier cambio de domicilio.

En el caso de encontrarse presentes la totalidad de los socios, no será necesaria la convocatoria.

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- Las Asambleas Ordinarias de Socios serán competentes para conocer y decidir sobre las siguientes cuestiones:

A) Nombramiento o remoción de socios administradores cuando éstos no fueran designados en el acto constitutivo de la sociedad;

B) Todo lo relacionado con cuestiones administrativas de la sociedad; y

C) Asuntos generales que no comprendan las cuestiones que establece el artículo siguiente.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO. Las Asambleas Extraordinarias de socios serán competentes para:

A) Decidir tomando en cuenta las aportaciones de capital y de esfuerzos de los socios capitalistas, los votos que cada uno represente;

B) Modificar los estatutos sociales;

C) Decretar la disolución anticipada de la sociedad;

D) La remoción de los administradores designados en el acto constitutivo de la sociedad; y

E) Exclusión y admisión de socios.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.- Las Asambleas Ordinarias de Socios serán legalmente instaladas cuando concurran un mínimo del cincuenta y uno por ciento de los votos de los socios. Las Asambleas Extraordinarias para considerarse legalmente instaladas necesitarán un quórum del cien por ciento de esos votos.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- Para que las decisiones tomadas en la Asamblea de Socios sean válidas, se requiere contar con voto favorable de la mayoría de los presentes, si se trata de Asambleas Ordinarias y unánime si se trata de Asambleas Extraordinarias. La integración

del quórum de asistencia y la del de votación, deberá ser sin tomar en cuenta la asistencia y el voto del socio cuya situación en la sociedad sea objeto de discusión en la Asamblea.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO. Las actas de asambleas se asentarán en el libro correspondiente y serán Firmadas por el Presidente, Secretario y socios que concurran.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO. La sociedad podrá ser administrada por un Consejo de Socios Administradores o por uno o dos Socios Administradores según lo decida la Asamblea General Ordinaria de Socios. En caso de optar por el sistema de Consejo de Socios Administradores, este cuerpo se integrará con un Presidente y dos vocales que designe la propia Asamblea para tal efecto; el Presidente del Consejo de Administración, en los casos de urgencia, podrá tomar todas las decisiones necesarias respecto de la administración de la sociedad y a la brevedad posible informará de sus actuaciones al Consejo de Socios Administradores el cual, en caso de desaprobación de las actuaciones del Presidente, convocará a una Asamblea General Ordinaria de Socios en donde se rendirá el informe correspondiente y el Presidente del Consejo de Socios Administradores dará las razones que justifiquen su conducta.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.- El Socio Administrador, los Socios Administradores o el Consejo de Socios Administradores, durarán en su cargo indefinidamente hasta en tanto se nombre a los sustitutos y tomen posesión de sus respectivos cargos.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉXTO.- El nombramiento de Administrador o Administradores o integrantes del Consejo de Administración deberá recaer en los socios de la sociedad.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.- El Socio Administrador, los Socios Administradores, o en su caso, el Consejo de Socios Administradores, tendrán todas las facultades que le corresponden de acuerdo con el Código Civil Federal y sus correlativos con las demás entidades de la República y estos Estatutos, así como toda clase de facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme al Código Civil sin limitación alguna en los términos de los tres primeros párrafos del Artículo 2554, y Artículo 2587 del Código Civil Federal.

De una manera enunciativa más no limitativa, y sin necesidad de autorización previa en cada caso concreto, tendrá las siguientes facultades:

I. Realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, exceptuándose aquellas que por la Ley o por esta escritura corresponden solo a las Asambleas Generales de Socios.

II. Celebrar, modificar, renovar y rescindir toda clase de contratos y convenios y en general ejecutar todos los actos que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la sociedad. Contraer préstamos, aún refaccionarios y de habilitación o avío. Otorgar y suscribir títulos de crédito.

III. Adquirir bienes muebles y los inmuebles que permitan las Leyes.

IV. Enajenar y gravar con prenda, hipoteca o de otra manera, los bienes muebles o inmuebles de la sociedad.

V. Renunciar derechos personales, reales o de otra naturaleza de la sociedad.

VI. Renunciar al domicilio de la sociedad y someterla a otra jurisdicción.

VII. Nombrar y remover funcionarios y empleados de la sociedad y fijarles sus facultades, obligaciones y remuneraciones.

VIII. Establecer sucursales y agencias en cualesquiera lugares de la República o del extranjero y suprimirlas.

IX. Las demás que le corresponden por la Ley o según los estatutos.

X.- En general, y sin perjuicio de las facultades anteriores, estará investido de los poderes que se indican a continuación:

A) PODER GENERAL PARA PLEITOS Y COBRANZAS, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, en los términos del primer párrafo del Artículo 2554 del Código Civil Federal y del Artículo 2587 del propio ordenamiento y de los correlativos de la ley del lugar donde se ejercite este poder. El Administrador o el órgano de administración queda facultado para articular y absolver posiciones, realizar los demás actos a que se refiere el segundo de los preceptos citados; asimismo queda investido de la representación legal de la
empresa y por ello facultado para comparecer ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, locales o federales y autoridades del trabajo, donde podrá celebrar arreglos conciliatorios, contestar las demandas, oponer excepciones, absolver posiciones, en los términos de los Artículos 786, 787, 876, 878 y demás
relativos de la Ley Federal del Trabajo, para formular denuncias y querellas penales, desistir de ellas, otorgar el perdón correspondiente cuando proceda, constituirse en coadyuvante del Ministerio Público y desistir del amparo.

B) PODER GENERAL PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN, con todas las facultades administrativas, en los términos del segundo párrafo del Artículo 2554 del Código Civil Federal y del correlativo de la ley donde se ejercite este poder.

C) PODER GENERAL PARA ACTOS DE DOMINIO, por lo que el Administrador o el órgano de administración tendrá todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes de la poderdante como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos, en los términos del tercer párrafo del precepto citado y de su correlativo en la ley de cualquier otro lugar.

D) PODER PARA SUSCRIBIR Y OTORGAR TODA CLASE DE TÍTULOS DE CRÉDITO, en los términos del Artículo 90 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

E) PODER PARA OTORGAR PODERES GENERALES Y ESPECIALES. El Administrador o el órgano de administración a su vez, en los poderes que otorgue en ejercicio del conferido en este inciso, podrá facultar para conferir poderes, y así sucesivamente quien vaya siendo apoderado con facultad para ello, podrá en su caso conferir dicha facultad. Esta facultad solo será excluida o limitada cuando expresamente así se señale.

F) PODER PARA REVOCAR PODERES GENERALES O ESPECIALES. Si la Asamblea es la que otorga un poder, únicamente ésta podrá revocarlo.

En todo caso la Asamblea General de Socios podrá restringir las facultades conferidas al Administrador o al órgano de administración.

G) PODER ESPECIAL, para que en nombre y representación de la sociedad realice todo tipo de trámites ante la Procuraduría Federal del Consumidor, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en términos de los artículos 2553 y 2554 del Código Civil Federal vigente.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.- Corresponderá también al Socio Administrador, a los Socios Administradores o al Consejo de Socios Administradores, en su caso, distribuir los servicios profesionales que deban prestar cada uno de los socios y fijar el porcentaje de las utilidades que le corresponde a cada socio por tales servicios, tomando en cuenta la capacidad, conocimiento, experiencia, intervención y relaciones que se requieran para la prestación de esos servicios.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.- En los casos en que la Asamblea General Ordinaria de Socios decida optar por el Consejo de Administración, determinará las facultades que le corresponden a cada uno de sus miembros.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.- La Asamblea Ordinaria de Socios podrá decretar la remuneración y emolumentos del o los Administradores y en su caso de los miembros que integren el Consejo de Administración.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- El ejercicio social iniciará el día primero de enero y concluirá el día treinta y uno de diciembre de cada año, a fin de cada anualidad, se practicará un estado de pérdidas y ganancias que será sometido a la aprobación de la Asamblea General.

El primer ejercicio social correrá de la fecha de Firma de esta escritura y concluirá el día treinta y uno de diciembre siguiente.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- A las utilidades netas que se obtengan en cada

ejercicio social, y de acuerdo con el estado de pérdidas y ganancias reflejado al balance general, se harán las siguientes aplicaciones:

1. Un cinco por ciento para constituir, incrementar o en su caso, reponer los fondos de cualquier naturaleza que autorice la Asamblea General de Socios.

2. La cantidad que la Asamblea General de Socios acuerde como remuneración a los administradores.

3. Las sumas necesarias para efectuar el pago de impuestos sobre la renta y de cualquier otro gravamen sobre las utilidades.

4. Las sumas necesarias para distribuir entre los socios estratégicos conforme a lo acordado por los socios en Asamblea General.

5. Una vez deducidos de los ingresos los conceptos los anteriormente relacionados, se distribuirán las utilidades restantes entre los socios en proporción a los ingresos que cada uno hubiera generado a la sociedad (o algún otro método que se decida). Para ello, la sociedad, bajo el cuidado y responsabilidad del Administrador o Administradores o el Consejo de Administración, deberán llevar un libro de registro especial de cuentas por socio.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.- Las pérdidas, en su caso, serán soportadas por los socios en proporción al monto de sus partes sociales y hasta el valor original de las mismas.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO CUARTO.- Esta sociedad se disolverá:

A) Por el consentimiento unánime de todos los socios.

B) Por haberse cumplido el término fijado para su duración.

C) Por resolución judicial que tenga la autoridad y fuerza de cosa juzgada.

D) Por los demás casos fijados por el artículo 2720 del Código Civil Federal.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO QUINTO.- Disuelta la sociedad se pondrá inmediatamente en liquidación, lo que se realizará dentro de un plazo de seis meses, contados a partir de la resolución que decrete la disolución, salvo que la Asamblea de Socios establezca un término mayor.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SÉXTO.- Cuando la sociedad se ponga en liquidación, en su razón social deberá ponerse las palabras “EN LIQUIDACIÓN”.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SÉPTIMO.- La liquidación debe hacerse por todos los socios salvo que la asamblea convenga en nombrar liquidadores.

ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO OCTAVO.- Satisfechas todas las deudas y compromisos de la

sociedad, el remanente se distribuirá en la misma proporción de las aportaciones que otorgaron los socios con motivo de la celebración de este contrato. Los socios estratégicos tendrán derecho a la cuota de liquidación que les corresponda, tomando en cuenta los servicios prestados por la sociedad, como honorarios en los términos de la Fracción primera del Artículo 2732 del Código Civil Federal. Si al liquidarse la sociedad no quedaran bienes suficientes para cubrir las obligaciones y deudas de la sociedad, el déficit se considerará pérdida y se repartirá en la misma proporción antes establecida.

2. Contratos de servicios contables, de auditoría, asesoría fiscal, consultoría, etc.

2.1 Contrato de asesoría y supervisión contable

En la ciudad de _____, a las _____ horas del día de _____ de 20_____ comparece por una parte el representante legal de la Compañía "X", S.A. de C.V., Lic. _____, mexicano, originario de _____, con domicilio social en _____ , y que en adelante se le denominará EL PRESTATARIO y por la otra el Contador Público _____ , mexicano, originario de _____ , con domicilio en _____, y que en adelante de le denominará EL PRESTADOR, ambas partes manifiestan tener concertado un contrato de prestación de servicios profesionales, que formalizan al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES

PRIMERA. Manifiesta el Lic. _____ ser representante legal de la Compañía "X", S.A. de C.V., en lo sucesivo la empresa, y administrador único de la misma, con facultades para celebrar el presente contrato, demostrándolo con la escritura pública No. _____ del _____ de _____ de 20____, ante el notario público Número _____ de esta Ciudad.

SEGUNDA. Manifiesta EL PRESTADOR, dedicarse al ejercicio independiente de la Contaduría Pública, poseer título profesional y tenerlo registrado en la Dirección General de Profesiones del _____ con el número _____.

Con las declaraciones anteriores las referidas partes han acordado celebrar contrato de prestación de servicios profesionales, el cual sujetan a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. EL PRESTADOR se compromete a prestar el servicio de asesoría y supervisión contable a la Compañía X, S.A. de C.V., consistente en lo siguiente.

1.1 EL PRESTADOR ejercerá una supervisión sobre el departamento de contabilidad de la

empresa, procurando que ésta cuente con información financiera, (mensual, bimestral, trimestral, etc.) oportuna y correctamente elaborada conforme a la normatividad contable, que sea útil para su administración.

1.2 EL PRESTADOR vigilará el adecuado y oportuno cumplimiento de las obligaciones fiscales a que está sujeta la empresa.

1.3 EL PRESTADOR vigilará el adecuado funcionamiento del control interno establecido por la empresa para asegurar el control de las operaciones y la protección de los activos de la misma.

1.4 EL PRESTADOR estará en disposición de atender todas aquellas consultas que le sean planteadas por escrito, sobre los aspectos contables, fiscales y de control interno de la empresa, siempre que no signifique una reestructuración o reorganización de la misma, en cuyo caso será objeto de otro contrato.

1.5 EL PRESTADOR rendirá un informe periódicamente (mensual, bimestral, Trimestral, etc.) del servicio prestado, así como de los asuntos que deban ser conocidos y atendidos por la administración de la empresa.

SEGUNDA: EL PRESTATARIO deberá contar con los recursos humanos y materiales suficientes, capaces y disponibles para obtener los elementos que permitan al Contador Público prestar el servicio.

TERCERA: EL PRESTATARIO por los servicios descritos en la cláusula primera de este contrato, se obliga a pagar la cantidad de $_____ (_____ 00/100 M.N.) por concepto de honorarios (mensuales, bimestrales, trimestrales, etc.) que se actualizarán anualmente utilizando el índice nacional de precios al consumidor o cuando se incrementen en forma importante los tiempos incurridos, previo acuerdo.

CUARTA: Los gastos de viaje y viáticos que se incurran en la prestación del servicio de asesoría y supervisión contable, correrán por cuenta de EL PRESTATARIO.

QUINTA: El presente contrato empezará a regir a partir de esta fecha y concluirá con el aviso expreso y por escrito de cualquiera de las partes con tres meses de anticipación.

SEXTA. Las partes convienen en someterse al arbitraje del Colegio de Contadores Públicos de _____ A.C., afiliado al IMCP, para que resuelva en caso de que surja contravención relacionada con el presente contrato. Séptima: Los tribunales de _____ serán los competentes para conocer cualquier acción que se derive del presente contrato. Ambas partes Firman de conformidad el presente contrato en compañía de los testigos señores A y B, mexicanos, mayores de edad, industriales, originarios y vecinos de esta ciudad, el primero con domicilio en_____. Y el segundo con domicilio en

_____,que declaran conocer personalmente a los contratantes, así como de que éstos son aptos para contratar y obligarse, sin que les conste nada en contrario.

Firmas de las partes y los testigos.

Nota: Este contrato también podría establecerse entre una Sociedad de contadores (Sociedad Civil por ejemplo) y la empresa prestataria, en cuyo caso solo se harían los cambios al inicio del contrato y en la Firma en el caso del prestador que no sería un Profesionista de la Contaduría sino el Representante de la Sociedad.

2.2 Carta convenio para la propuesta de servicios de auditoría de estados financieros

Para efectos de este servicio deberá observarse la normatividad establecida en la NIA 210 "Acuerdo en los términos del encargo de la auditoría" de las "Normas de Auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados", emitidos por la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., y considerar el modelo de carta convenio plasmado en dicho boletín, con la aclaración de que dicho modelo no incluye la emisión del dictamen para efectos fiscales, que de ser el caso habría que adicionar.

Un hecho importante a destacar es que tratándose de primeras auditorías se deben señalar todas y cada una de las particularidades del trabajo y responsabilidades tanto de la empresa a ser auditada como del auditor y en el caso de auditorías recurrentes, habrá que hacer referencia a la carta convenio de la primera auditoría, señalando solo los puntos que cambien.

2.3 Carta convenio de servicios de contabilidad

Lugar, agosto 13 de 20_____.

Empresa _____-, S.A. de C.V.

At´n. Lic. XXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal

Estimado Licenciado XXXXXXX:

En relación con nuestra conversación sostenida el pasado_____, a continuación presentamos a usted nuestra propuesta relativa a la prestación de servicios profesionales, conforme a las necesidades expuestas:

Servicios de contabilidad y de presentación de declaraciones fiscales:

1. Llevaremos a cabo el registro contable de las operaciones financieras de la empresa,

destinando para tal efecto a uno de nuestros colaboradores que desarrollará las funciones de contador. Esta persona será responsable del control y registro de las operaciones de la empresa elaborando los registros auxiliares y libros principales de contabilidad, para formular, en forma clara y oportuna los estados financieros correspondientes.

2. El registro de las operaciones se hará con base en los informes y documentación que la empresa nos proporcione. No asumiremos responsabilidad sobre aquellas operaciones que no nos sean oportunamente comunicadas, ni sobre la fidelidad o corrección de los informes y documentación antes mencionada. El registro de estas operaciones se hará en un sistema contable electrónico propiedad de la Firma.

3. Estaremos en condiciones de proporcionarles cualquier información contable y fiscal que nos sea solicitada por los directivos de la empresa, en relación con las operaciones de la misma de manera mensual, tal es el caso de Estados Financieros y sus anexos.

4. Prepararemos oportunamente las declaraciones del impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado y cualquier otra obligación fiscal a cargo de la empresa o en su carácter de retenedor, siempre que nos sean proporcionados los elementos necesarios.

5. Por el servicio antes descrito nuestros honorarios mensuales ascenderán a la cantidad de $ XX,XXX.XX (_____ 00/100 M.N.), la cual será actualizada anualmente con base en el incremento en el índice nacional de precios al consumidor, o en el incremento de las operaciones que se realicen, previo acuerdo.

6. Iniciaremos la prestación de este servicio a partir de la fecha en que lo Convengamos en el presente contrato.

Agradecemos la atención que nos han brindado y la oportunidad de colaborar en el desarrollo de su empresa a través de la prestación de nuestros servicios profesionales, solicitándoles en caso de merecer su conformidad esta propuesta, nos devuelvan Firmada de conformidad la copia que acompañamos.

A t e n t a m e n t e

C.P.C. XXXXXX XXXXXXX XXXXXX Conforme

Lic. XXXXXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal

Nota: Esta carta convenio también podría establecerse entre una Sociedad de contadores (Sociedad Civil por ejemplo) y la empresa prestataria, en cuyo caso solo se harían los cambios al final de la carta en la parte relativa a quien Firma por parte de la Firma de Contadores, que sería el Representante Legal.

2.4 Carta convenio de servicios de asesoría fiscal

Lugar, Junio 25 de 20__.

Empresa _____, S.A. de C.V.

At´n. Lic. XXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal

Estimado Licenciado XXXXXXX:

Atendiendo a su solicitud, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que podemos proporcionarle nuestros servicios profesionales de:

Asesoría fiscal

Este servicio consistirá en lo siguiente:

a) Asesoría fiscal tendiente a minimizar la carga tributaria de la empresa, dentro del marco legal existente.

b) Asesoramiento para el entendimiento y cumplimiento de las obligaciones fiscales a que está obligada la empresa.

c) Estudio de los estímulos fiscales y facilidades administrativas otorgadas por la autoridad, disponibles y aplicables con el fin de aprovecharlos adecuadamente en beneficio de la empresa.

Colaboración esperada

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo, necesitamos contar en todo momento con la más amplia colaboración por parte de los funcionarios y empleados de la empresa.

Honorarios

Por el servicio de asesoría fiscal antes descrito, nuestros honorarios mensuales ascenderán a la cantidad de $ XX,XXX.XX (_____ 00/100 M.N.), la cual será actualizada anualmente con base en el incremento en el índice nacional de precios al consumidor, o por el incremento de la carga de trabajo, previo acuerdo.

Agradecemos la atención que nos han brindado al solicitar nuestros servicios profesionales, por lo que en caso de merecer su conformidad con el servicio propuesto, rogamos nos devuelvan Firmada en dicho sentido la copia que acompañamos.

A t e n t a m en t e Firma XXXXXXXXXX y Asociados, S.C.

C.P.C. YYYYY YYYYYY Y. (Representante legal)

C o n f o r m e

Lic. XXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal de
Empresa _____ , S.A. de C.V.

Nota: Esta carta convenio también podría establecerse entre un Contador independiente y la empresa prestataria, en cuyo caso solo se harían los cambios al final de la carta en la parte relativa a quien firma, que sería directamente el Contador Público Independiente.

2.5 Carta convenio de servicios de consultoría

Lugar, Marzo 30 de 20__.

Empresa _____, S.A. de C.V.

At´n. Lic. XXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal

Estimado Licenciado XXXXXXX:

De acuerdo con nuestras conversaciones anteriores, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que estamos en posibilidad de proporcionarles nuestros servicios profesionales de consultoría conforme a sus necesidades:

1. Objetivos del trabajo

En nuestra última visita detectamos diversos problemas que hemos comentado con usted, definiendo los siguientes objetivos de nuestro trabajo:

1.1 Relativos a su organización en general y a su sistema de control interno.

1.2 Relativos a la información y manejo financiero de la empresa.

1.3 Relativos a la consolidación y expansión de la empresa.

2. Plan de trabajo

Nuestro plan de trabajo consiste en:

2.1 Estudio general de la empresa y recopilación de información necesaria.

2.2 Estudio de la información obtenida.

2.3 Formulación de diversas alternativas tendientes a solucionar los problemas existentes.

2.4 Aprobación de alternativas y estrategias a seguir.

2.5 Implementación de medidas correctivas, criterios o políticas.

2.6 Seguimiento y evaluación de resultados.

3. Duración del trabajo

El tiempo que consideramos necesario para el desarrollo de nuestro trabajo se ha determinado con base en el plan antes señalado y será por un total de _____ horas hombre, estimando su conclusión para el _____ de _____ de 20 _____. Considerando que contaremos con la amplia colaboración y apoyo de la administración de la empresa y el personal ejecutivo en general.

4. Honorarios y forma de pago

Nuestros honorarios se han calculado con base en el tiempo estimado que dedicará nuestro personal profesional asignado a la prestación de este servicio, que será de $ XX,XXX.XX (_____ 00/100 M.N.).

Dichos honorarios nos serán cubiertos en tres pagos iguales, el primero a la Firma de la presente carta convenio, el segundo el _____ de_____ de 20_____ y el tercero a la entrega de nuestro informe final.

Los gastos de viaje y viáticos incurridos en el desarrollo del trabajo serán cargados a su cuenta para su reembolso.

De merecer su aprobación la presente carta convenio, le agradeceremos manifestarlo mediante su Firma de conformidad en la copia que acompañamos.

A t e n t a m e n t e Firma XXXXXXXXXX y Asociados, S.C.

C.P.C. YYYYY YYYYYY Y. (Representante legal)

C o n f o r m e

Lic XXXX XXXXXXX XXXXXXXXX Representante legal
de Empresa _____, S.A. de C.V.

Nota: Esta carta convenio también podría establecerse entre un Contador independiente y la empresa prestataria, en cuyo caso solo se harían los cambios al final de la carta en la parte relativa a quien firma, que sería directamente el Contador Público Independiente.

2.6 Carta convenio de servicios especiales

Es esta área existe una gama muy amplia de servicios que pueden ser proporcionados por el Contador Público. Se sugiere se emita una carta-convenio detallando los objetivos del trabajo a realizar, teniendo cuidado de no hacer compromisos que vayan más allá del marco legal, sobre todo en lo que se refiere al aspecto fiscal. Dicha carta deberá ser clara en cuanto a los objetivos del trabajo, beneficios que se obtendrán, participación requerida de la empresa y valor de los servicios, evitando usar redacción confusa que se preste a

interpretaciones erróneas por parte del cliente.